

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Úprava systému odměňování zaměstnanců a jeho vliv na motivaci

Modifying Remuneration System of Employees and its Impact on Motivation

Student: Jan Slischka

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Věra Válková, MBA

Ostrava 2017

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání bakalářské práce

Student:

Jan Slischka

Studijní program:

B6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

6208R037 Management

Téma:

Úprava systému odměňování zaměstnanců a jeho vliv na motivaci
Modifying Remuneration System of Employees and its Impact
on Motivation

Jazyk vypracování:

čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska systému odměňování
 3. Charakteristika vybrané organizace
 4. Analýza systému odměňování vybrané organizace
 5. Vyhodnocení, vlastní návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BEDRNOVÁ, Eva, Eva JAROŠOVÁ a Ivan NOVÝ et al. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Věra Válková, MBA**

Datum zadání: 18.11.2016

Datum odevzdání: 05.05.2017



doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně příloh, vypracoval samostatně“.

V Ostravě dne 5.5.2014.


.....
Jan Slischka

OBSAH

1	ÚVOD	5
2	TEORETICKÁ VÝCHODISKA SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ	7
2.1	Systém odměňování.....	7
2.1.1	Pojetí odměňování.....	7
2.1.2	Celková odměna	7
2.1.3	Úkoly systému odměňování	8
2.1.4	Cíle odměňování	9
2.1.5	Základní otázky systému odměňování.....	10
2.1.6	Základní prvky systému odměňování	10
2.2	Mzdový systém.....	12
2.2.1	Pojetí mzdy.....	12
2.2.2	Mzdotvorné faktory.....	13
2.2.3	Složky mzdy.....	15
2.2.4	Mzdové struktury	15
2.2.5	Mzdové formy	20
2.2.6	Zaměstnanecké výhody	23
2.3	Metodologie zpracování	28
3	CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE.....	29
3.1	O společnosti	29
3.2	Organizační struktura	30
3.3	Pracovní řád.....	31
4	ANALÝZA SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ SPOLEČNOSTI.....	33
4.1	Mzdové složky.....	33
4.1.1	Mzda.....	33
4.1.2	Povinné příplatky	34
4.1.3	Odměna za řízení motorového vozidla.....	35

4.1.4	Prémie.....	35
4.1.5	Mimořádné prémie	35
4.1.6	Příspěvky	36
4.1.7	Cestovné a stravné.....	37
4.2	Dotazníkové šetření	37
5	VYHODNOCENÍ, VLASTNÍ NÁVRHY A DOPORUČENÍ	54
5.1	Vyhodnocení.....	54
5.2	Vlastní návrhy a doporučení.....	56
6	ZÁVĚR.....	66
	Seznam použité literatury.....	67
	Seznam zkratek	69
	Seznam příloh	

Přílohy

1 ÚVOD

Tématem mé bakalářské práce je systém odměňování v organizaci. Osobně považuji systém odměňování za velice kontroverzní, zajímavé a diskutované téma dnešní doby, jelikož se týká nejen samotných zaměstnanců, ale také konkrétního zaměstnavatele. Samotné odměňování, přesněji mzda či plat, patří mezi hlavní faktory, které ovlivňují výběr zaměstnání, avšak pracovník by měl přihlížet i k dalším složkám celkové odměny, které jsou poskytovány v organizaci. Myslím si, že je proto žádoucí, aby se každý zaměstnanec nebo potencionální pracovník zajímal a byl informován o jednotlivých odměnách, z čeho se skládají a na co mají nárok.

Z pohledu organizace hraje systém odměňování také významnou roli. Podílí se na celkovém výsledku hospodaření, jelikož tvoří jednu z nejvýraznějších položek provozních nákladů společnosti. Bezesporu tak odměňování patří k nejzákladnějším a nejdůležitějším personálním činnostem. Každá firma je odlišná a měla by věnovat maximální pozornost této činnosti z důvodu zajištění si konkurenční výhody na trhu. Systém by měl být spravedlivý, přehledný a také motivující, jednoduše řečeno měl by být nastaven tak, aby přilákal kvalitní zaměstnance, kteří budou podávat vysoký výkon, budou přispívat k plnění podnikových cílů a na oplátku jim bude poskytnuta náležitá odměna. Myslím si, že systém odměňování by měl být také pravidelně vyhodnocován a aktualizován na základě podnětů samotných zaměstnanců nebo je taky vhodné čerpat inspiraci u svých konkurentů, avšak s jediným cílem, být lepší než samotný konkurent.

Cílem této bakalářské práce je analyzovat systém odměňování ve vybrané společnosti, zjistit, jaký faktor zaměstnance nejvíce motivuje a zdali jsou zaměstnanci spokojeni se stávajícím systémem odměňování. Poté na základě zjištěných informací navrhnout konkrétní opatření pro změnu a vylepšení stávajícího systému odměňování.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí. První část tvoří teoretická východiska systému odměňování, je rozčleněna do dvou kapitol, které obecně popisují systém odměňování a mzdový systém zaměstnavatele. Je zde podrobně rozebrána problematika odměňování, jeho úkoly, cíle a prvky, dále je zde vysvětlen rozdíl mezi mzdou a platem, také jsou objasněny pojmy jako mzdové struktury a formy, mzdotvorné faktory a zaměstnanecké výhody. Na teoretickou část navazuje část praktická, která se především zabývá popisem a analýzou současného systému odměňování ve vybrané společnosti, a nechybí zde ani popis

a charakteristika samotné organizace. Popis a analýza systému odměňování v této společnosti byly prováděny na základě poskytnutých informací a dokumentů společnosti a získaných dat z dotazníkového šetření. Na závěr jsou v bakalářské práci popsány návrhy a doporučení pro zlepšení stávajícího systému odměňování ve zvolené organizaci.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ

2.1 Systém odměňování

2.1.1 Pojetí odměňování

Odměňování zaměstnanců je jednou z nejdůležitějších personálních činností, jehož problematikou se zabývá jak vedení organizace, tak pracovníci. Jedná se o široce rozsáhlou a propracovanou činnost, která v moderním řízení lidských zdrojů nezahrnuje pouze mzdu nebo plat či ostatní formy peněžní odměny, které poskytuje organizace zaměstnanci za odvedenou práci. Zahrnuje také povýšení, formální uznání a také jiné zpravidla nepeněžní formy zaměstnaneckých výhod, které jsou poskytovány zaměstnanci nezávisle na jeho pracovním výkonu. Odměny mohou zahrnovat věci nebo okolnosti, které nejsou zcela samozřejmé, jako například vybavení kanceláře, přidělení počítače nebo vzdělávání. Vedle těchto hmotných odměn, o kterých rozhoduje zpravidla organizace, existují také nehmotné odměny jako radost z práce, pocit užitečnosti, neformální uznání okolí, budování kariéry a jiné. Všechny tyto uvedené odměny pak společně tvoří tzv. celkovou odměnu. (Koubek, 2015)

2.1.2 Celková odměna

Celková odměna je definována jako souhrn veškerých nástrojů, které má zaměstnavatel k dispozici a slouží k získání a udržení výkonných zaměstnanců, kteří budou rovněž těmito nástroji motivováni a uspokojováni. Obsahuje všechny typy odměn – nepřímých i přímých, vnitřních i vnějších. (Armstrong a Taylor, 2015)

Celková odměna dle Armstronga a Taylora (2015) se skládá ze dvou kategorií.

- Transakční odměna – hmotná, hmatatelná odměna plynoucí ze smluvního vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Patří zde peněžní odměna (základní mzda či plat, příplatky, bonusy, prémie) a zaměstnanecké výhody.
- Relační (vztahová) odměna – nehmotná odměna, která zahrnuje vzdělávání a rozvoj, příležitost kariérního postupu, větší zodpovědnost nebo také kvalitu pracovního života, kterou organizace nabízí. (Armstrong a Taylor, 2015)

Obrázek 2.1 Model celkové odměny

Transakční			
Individuální	Peněžní odměny	Zaměstnanecké výhody	Společné
	<ul style="list-style-type: none"> • základní mzda • zásluhová odměna • peněžní bonusy • akcie • podíly na zisku • dlouhodobé pobídky 	<ul style="list-style-type: none"> • dovolená • zdravotní péče • důchody • flexibilita • jiné funkční výhody 	
	Vzdělávání a rozvoj	Pracovní prostředí	
	<ul style="list-style-type: none"> • vzdělávání a rozvoj na pracovišti • možnost výcviku • řízení pracovního výkonu • rozvoj kariéry 	<ul style="list-style-type: none"> • základní hodnoty organizace • styl a kvalita vedení • právo zaměstnanců se vyjádřit • uznání • úspěch • odpovědnost • kvalita pracovního života • řízení talentů • rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem • pochvala 	
Relační (vztahové)			

Zdroj: Vlastní zpracování

2.1.3 Úkoly systému odměňování

Úkolem kvalitního systému odměňování je vytvoření takových strategií a politik, které umožní pracovníka odměňovat spravedlivě, poctivě, v závislosti na jeho hodnotě pro organizaci. Jedná se tedy o navržení a realizaci takových procesů a postupů, jejichž záměrem je růst organizačního, týmového a individuálního výkonu a dosažení podnikatelských cílů organizace. (Čopíková, Bláha, Horváthová, 2015)

Jak uvádí Koubek (2015) systém by měl:

- odměňovat zaměstnance podle toho, jak si je organizace cení a jak je na základě toho chce platit,
- odměňovat zaměstnance dle hodnoty, kterou vytvářejí,
- odměňovat za správné věci, kvůli ujasnění, co je důležité z hlediska chování a výsledků,
- vytvářet kulturu vysokého výkonu,
- motivovat lidi a získávat jejich oddanost a angažovanost,
- pomáhat získávat a udržovat si vysoce kvalitní pracovníky,
- vytvářet procesy odměňování, které uznává význam jak peněžních, tak nepeněžních odměn,
- vytvářet pozitivní zaměstnanecké vztahy,
- sladit postupy v odměňování s cíli podnikání i s hodnotami pracovníků.

2.1.4 Cíle odměňování

Výrazná míra odchodů zaměstnanců je jedním z velkých problémů dnešní doby, které musí řešit manažeri v celé řadě organizací, obzvláště pokud se jedná o odchod velmi kvalitních a výkonných zaměstnanců. Snahou všech manažerů je získat a udržet si kvalitní pracovníky v organizaci a vyhnout se tak zvyšování nákladů a ztrát v důsledku jejich odchodů. Systém odměňování by proto měl splňovat především tři cíle. Být **motivační**, tzn. nabízet srovnatelnou odměnu, která je nabízena v jiných organizacích a systém by měl být také srovnatelný s úsilím zaměstnance, které projevuje během své profesní aktivity. Tento cíl je samozřejmě podmíněn ekonomickými požadavky a situací organizace. Dále by měl být systém odměňování **spravedlivý**, tzn. nebýt ve finanční nevýhodě v poměru k jiným zaměstnancům pracujícím na stejné úrovni a být odměňován podle svých zásluh. Znamená to také, že rozdíly v odměňování musí být pochopitelné a zdůvodněné, že existuje oprávněná diferenciaci. V poslední řadě by mělo být odměňování **transparentní**, tzn. musí být pochopitelné pro všechny zaměstnance. Mělo by být jednoduché, založené na známých

mechanizmech, které umožňují nejen pochopit celý systém, ale pomáhá také organizaci vyvarovat se chyb a omylů. (Bláha a kol., 2013)

2.1.5 Základní otázky systému odměňování

O odměně, její podobě a velikosti nerozhoduje pouze pracovník a organizace, jejich schopnosti, zájmy, vzájemný vztah či síla postavení. Významnou roli hrají i vnější faktory. Důležité v úvaze o odměňování jsou tři následující otázky.

1. Čeho potřebuje organizace dosáhnout svým systémem odměn?

Organizace si potřebuje, jak již bylo konstatováno vytvořit konkurenční výhodu pro získávání a udržení kvalitních pracovníků, dosáhnout vysoké produktivity spojené s vysokou kvalitou produkce a formovat a rozvíjet takové zaměstnance, kteří budou schopni realizovat cíle organizace.

2. Jaký význam pro pracovníky mají různé možnosti odměn?

Pracovníci potřebují uspokojit své potřeby a potřeby svých blízkých. Dále potřebuje pocit jistoty, stability, spravedlnosti, jasnou perspektivu, možnost seberealizace, uznání, dobrý pracovní kolektiv a neposlední řadě práci, která pro něj bude představovat užitek a uspokojení.

3. Které vnější faktory ovlivňují odměňování v organizaci?

Mezi vnější faktory, které ovlivňují odměňování, patří například situace na trhu, úroveň zaměstnanosti, profesně kvalifikační struktura, úroveň odměňování v ostatních organizacích, odvětvích, regionu, úroveň zdanění, ekonomická a sociální vládní politika nebo také životní styl. (Koubek, 2015)

2.1.6 Základní prvky systému odměňování

Systém odměňování tvoří následující prvky:

a) Strategie odměňování

Strategie je popis toho, co organizace chce v několika příštích letech v oblasti odměňování udělat a jak to chce udělat. Jde tedy především o vytváření a realizace politiky, praxe, procesů a postupů odměňování. Například si může organizace zvolit takovou strategii,

kteřá směřuje k udržení konkurenceschopných mzdových sazeb. Pro efektivní a komplexní strategii odměňování je nutné správně stanovit mzdu a ostatní složky celkové odměny, jelikož pomocí strategie odměňování jsou naplňovány podnikatelské cíle organizace. (Armstrong, 2009)

b) Politika odměňování

Politika poskytuje návod, kroky a zásady, jimiž se odměňování řídí. Zabývá se úrovní peněžní odměny s ohledem na možnosti organizace a situaci na trhu práce, zajištěním spravedlnosti a srovnatelnosti odměn, tak aby pracovníci byli za stejnou práci stejně odměňováni, obecným vztahem mezi jednotlivými úrovněmi peněžních odměn, konkurenceschopností mezd, rozložením celkových prostředků určených na odměny (tj. jak velkou část věnovat na základní mzdy a platy, jakou na pobídkové formy a zaměstnanecké výhody). Dále se také zabývá otázkou, kolik prostředků bude věnováno na růst odměn, utajováním či zveřejňováním odměn, dodržováním zákonů a zajištěním motivačních účinků odměňování, avšak odměňování je nastaveno tak, aby v první řadě fungovalo jako stimul za vyšší výkonnost a přispívalo ke spokojenosti a stabilitě zaměstnance v organizaci. (Koubek, 2015)

c) Praxe odměňování

Je tvořena mzdovými strukturami a metodami, jako je hodnocení práce, a programy používanými k realizaci strategie a politiky odměňování.

d) Procesy odměňování

Vyjadřují způsoby realizace politiky a provádění praktické stránky odměňování, například jak manažeři řídí proces kontroly a úpravy mezd či platů.

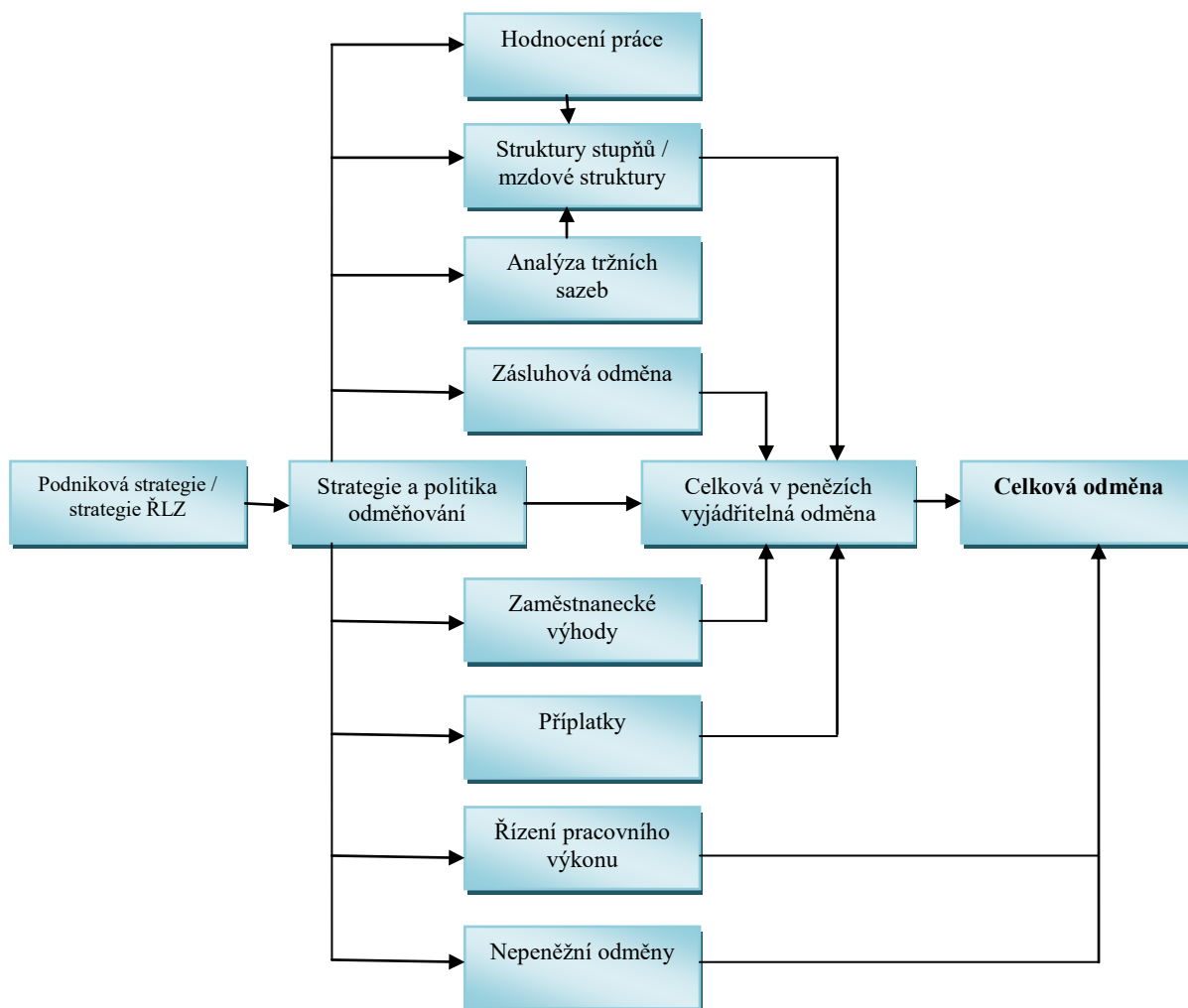
e) Postupy (procedury) odměňování

Slouží k tomu, aby systém fungoval účinně, pružně a byl udržitelný a že bude za vynaložené peníze přinášet odpovídající hodnotu. Například půjde o postupy při kontrolách a úpravách mezd a platů.

Systém odměňování by měl být nastaven tak, aby co nejlépe vyhovoval podmínkám konkrétní organizace, jejím potřebám a samozřejmě také potřebám jejich zaměstnanců. Musí

být zaměstnanci akceptován, proto je důležité, aby se samotní zaměstnanci podíleli na jeho vytváření, zavádění i fungování a aby se stal společným vlastnictvím a odpovědností vlastníka organizace, vedení i zaměstnanců. (Čopíková, Bláha, Horváthová, 2015)

Obrázek 2.2 Prvky systému odměňování



Zdroj: Vlastní zpracování

2.2 Mzdový systém

2.2.1 Pojetí mzdy

Mzda je plnění peněžité hodnoty, poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci v pracovním poměru v podnikatelské sféře. Mzda je sjednávána v kolektivní, pracovní nebo jiné smlouvě a zaměstnavatel ji stanoví před začátkem nástupu do zaměstnání. Je splatná

po vykonání práce, musí být vyplacena v zákonných penězích a nesmí být nižší než minimální mzda, jejíž hranici určí vláda (nařízení vlády č. 567/2006 Sb.). Výše hrubé minimální mzdy pro stanovenou týdenní pracovní dobu činí 11 000 Kč za měsíc nebo 66,00 Kč za hodinu. Na zaměstnance ve státní sféře spolu s platovými tarify a zaměstnance u soukromých podniků, jejichž mzda není sjednána v kolektivní smlouvě, se vztahují nejnižší úrovně zaručené mzdy. Minimální tarify pro jednotlivé profese jsou rozděleny do 8 skupin a v případě, že nedosáhne mzda bez příplatků (za práci přesčas, za práci ve svátek, za odpolední a noční práci, za práci ve ztíženém pracovním prostředí a za práci v sobotu a neděli) příslušné nejnižší hodnoty zaručené mzdy, zaměstnavatel je povinen zaměstnanci poskytnout doplatek. V této bakalářské práci je analyzována soukromá společnost, která působí v podnikatelské sféře. Z tohoto důvodu bude v následujícím textu používán jen výraz mzda.

Plat je naopak poskytován v pracovním poměru zaměstnavatelem ve veřejných službách a správě, jejichž činnost je zcela nebo převážně financována z veřejných rozpočtů. Konkrétně je zaměstnavatel stát, územní samosprávný celek, státní fond, příspěvková organizace, jejíž náklady na platy jsou hrazeny z příspěvků na provoz poskytovaného z rozpočtu zřizovatele nebo z úhrad podle zvláštních předpisů, nebo školská právnická osoba zřízena Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí podle školského zákona.

Na základě dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti je zaměstnanci přidělena odměna z dohody.

Jako naturální mzda mohou být poskytovány výrobky (kromě lihovin, tabákových a jiných návykových látek), výkony, práce nebo služby za dohodnutých podmínek mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. (Šikýř, 2016)

2.2.2 Mzdovorné faktory

Složitost, odpovědnost a namáhavost práce, obtížnost pracovních podmínek a pracovní výkon, představují jediná přípustná kritéria diferenciací mezd zaměstnanců, vymezená zákoníkem práce, podle kterých se odměňuje. (Dvořáková a kol., 2012, s. 309)

V souladu se zákoníkem práce se zaměstnancům poskytuje mzda:

- **podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce**, to znamená podle složitosti předmětu práce a pracovní činnosti, podle organizační a řídicí náročnosti, podle postavení v podnikové hierarchii, podle vzdělání, znalostí a dovedností potřebných pro výkon práce, podle míry odpovědnosti za škody, zdraví a bezpečnost, podle fyzické, smyslové a duševní zátěže a působení negativních vlivů práce;
- **podle obtížnosti pracovních podmínek**, to znamená například rozvržení pracovní doby do směn, dnů pracovního klidu, na práci v noci nebo práci přesčas, podle obtížnosti a rizikovosti pracovního prostředí, podle působení negativních vlivů pracovního prostředí, které mohou narušovat pracovní pohodu zaměstnance, mohou zvyšovat jeho únavu, vyžadovat větší úsilí apod.;
- **podle dosahovaného pracovního výkonu**, to znamená podle výsledků práce a pracovního chování, úroveň plnění pracovních úkolů, kdy zdrojem informací je hodnocení zaměstnanců. (Šikýř, 2016)

Dle Horváthové a Čopíkové (2014) všechny tyto doposud uvedené faktory, které ovlivňují výši mzdy, můžeme rozdělit na takzvané mzdotvorné faktory **vnitřní**. Kromě těchto vnitřních faktorů rozlišujeme mzdotvorné faktory **vnější**, které by měla také organizace zahrnout do svého systému odměňování. Jedná se o poskytnutí mzdy:

- **podle situace na trhu práce**, to znamená zjištění úrovně a forem odměn zaměstnanců u konkurenčních podniků na trhu práce pomocí analýzy tržních sazeb, jelikož díky konkurenceschopné odměně chceme do organizace přilákat kvalitní pracovníky, také je výše mezd ovlivňována přebytkem či nedostatkem pracovních sil určité úrovně a kvalifikace;
- **podle platných zákonů, předpisů a výsledků kolektivního vyjednávání** v oblasti odměňování, pracovněprávní ochrany a zvláštního zacházení s některými skupinami (např. o minimální a zaručenou mzdu, minimální mzdové tarify, povinné příplatky apod.).

Hodnota práce – je ovlivněna všemi vnějšími a vnitřními faktory. Jedná se o relativní hodnotu jedné práce (pracovního místa) ve srovnání s ostatními pracemi v organizaci. Hodnota je vyjádřena tarifním stupněm za určitou práci (pracovní místo) a tomuto tarifnímu

stupni je přiřazen mzdový tarif (pevná sazba nebo sazba s rozpětím v Kč za hodinu nebo v Kč za měsíc). Abychom mohli zjistit hodnotu jednotlivých prací, musíme provést takzvané hodnocení práce, jejímž cílem je tedy určit rozdíly v práci, následně vytvořit určité mzdové relace, které jsou vyjádřeny tarifním stupněm, zahrnující podobné úrovně práce či kvalifikace.

Jednotlivé vnitřní faktory lze hodnotit pomocí analytických přístupů (bodovací metoda, analytické porovnání či metoda faktorového porovnání) nebo pomocí neanalytického hodnocení práce (metoda pořadí prací, klasifikační metoda, metoda párového srovnání). Hodnocení vnějších faktorů je založeno na analýze tržních sazeb, která se zabývá zjištěním a porovnáváním mzdových sazeb za účelem zajištění konkurenceschopnosti mezd na trhu práce. (Armstrong, 1999)

2.2.3 Složky mzdy

Mzda zaměstnance je obvykle tvořena:

- a) **Základní (pevná) složka mzdy** – která oceňuje hodnotu práce, je určena pomocí určité mzdové formy (nejčastěji časová mzda) a mzdového tarifu.
- b) **Příplatky (ze zákona, smlouvy či vnitřního předpisu)** – vztahují se k pracovním podmínkám jako je rizikovost pracovního prostředí, práce přesčas, ve svátek, v noci, v sobotu a neděli.
- c) **Doplňková (pohyblivá) složka mzdy** – jedná se o mzdu, která je spojena s nadstandardním pracovním výkonem jednotlivce či organizace. Jsou to nejčastěji prémie, provize, osobní hodnocení, podíly na výsledcích hospodaření a jiné. (Šikýř, 2016)

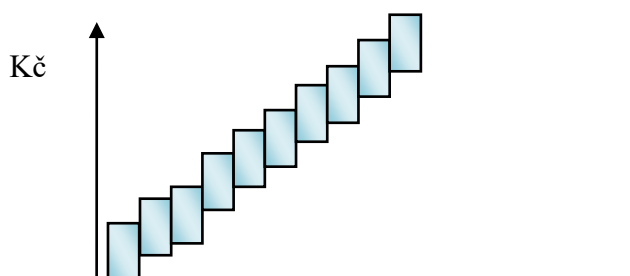
2.2.4 Mzdové struktury

Podle Armstronga (2009) mzdové struktury jsou významnou součástí systému odměňování. Jedná se o logicky vytvořený rámec, v němž je uskutečňována politika odměňování organizace. Tento termín „mzdové struktury“ dostává v posledních letech jiné pojmenování, a to konkrétně „struktury stupňů (tříd) a mzdové struktury“. Z hlediska obsahu jsou však oba termíny totožné, naznačuje se tak určitá posloupnost ve vytváření tohoto nástroje odměňování, nejdříve se definují stupně a poté jsou k nim přiřazeny mzdové sazby. Umožňují organizaci vytvořit hierarchii jednotlivých pracovních míst, definovat úrovně

peněžní odměny s ohledem na jejich vnitřní hodnotu, kterou přinášejí organizaci prostřednictvím hodnocení práce. Dále také definují prostor pro zvyšování peněžních odměn a prostor pro zvyšování samotné mzdy, poskytují základnu pro řízení mzdové relace a pomáhají monitorovat a kontrolovat postupy v systému odměn za účelem dosažení spravedlnosti v oblasti odměňování. V organizaci může existovat pouze jediná mzdová struktura nebo v méně obvyklých situacích je stanovena pro určité skupiny zaměstnanců, jedna struktura pro duševní pracovníky a druhá pro manuální pracovníky. Jednotlivé mzdové struktury jsou popsány podle Armstronga a Taylora (2015) v dalším textu této kapitoly.

Struktura úzkých stupňů – je tvořena sekvencí deseti a více stupňů v závislosti na velikosti organizace, do nichž jsou umísťovány pracovní místa přibližně stejné hodnoty. K jednotlivým stupňům jsou přiřazena mzdová rozpětí. Mezi výhody této struktury patří lehké řízení, jelikož jsou přesně dané relace mezi odměnami a umožňuje tak lehce rozlišovat mezi různými úrovněmi povinností a odpovědností. Naopak mezi hlavní nevýhody řadíme existenci mnoha stupňů, podporuje nekontrolovatelný pohyb mezi stupni a roste tak neustálý tlak na přesun do vyšších stupňů, který povede k růstu mezd.

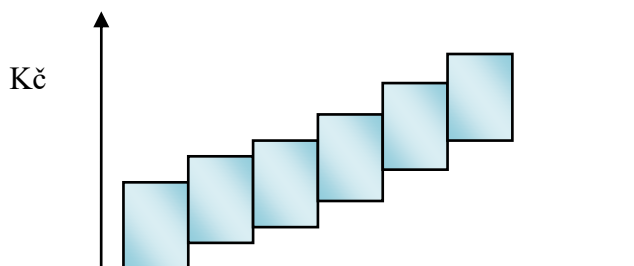
Obrázek 2.3 Úzká, mnohostupňová struktura



Zdroj: Vlastní zpracování

Struktura širokých stupňů – rozdíl je pouze v tom, že je tvořena šesti až osmi stupni, jinak je tato struktura charakterizována stejným způsobem jako struktura úzkých stupňů. S nižším počtem stupňů se vylučuje nekontrolovatelný pohyb mezi stupni struktury, což zvyšuje její flexibilitu a poskytuje tak snadnější řízení.

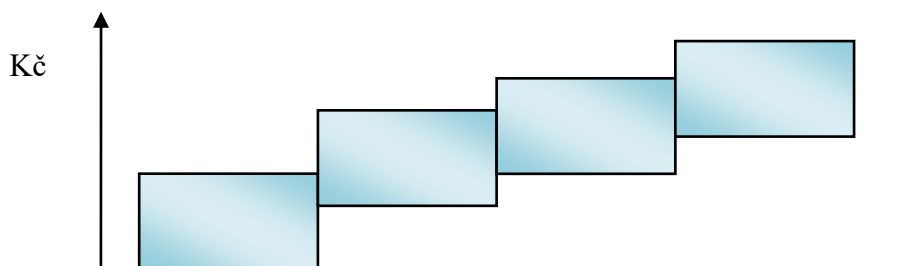
Obrázek 2.4 Struktura širokých stupňů



Zdroj: Vlastní zpracování

Širokopásmové struktury – jsou tvořeny do čtyř nebo pěti pásem. V důsledku snížení počtu jednotlivých stupňů je odměňování flexibilnější. Avšak tato struktura prošla dlouhým vývojem, postupem času vznikla řada výhod a námitek proti vytváření těchto pásem v důsledku nerovnosti odměňování. Hlavní nevýhodu určuje skutečnost, že pásma obsahují pracovní místa rozdílné hodnoty a je tedy velmi obtížné se dostat do vyšších oblastí pásem.

Obrázek 2.5 Širokopásmová struktura

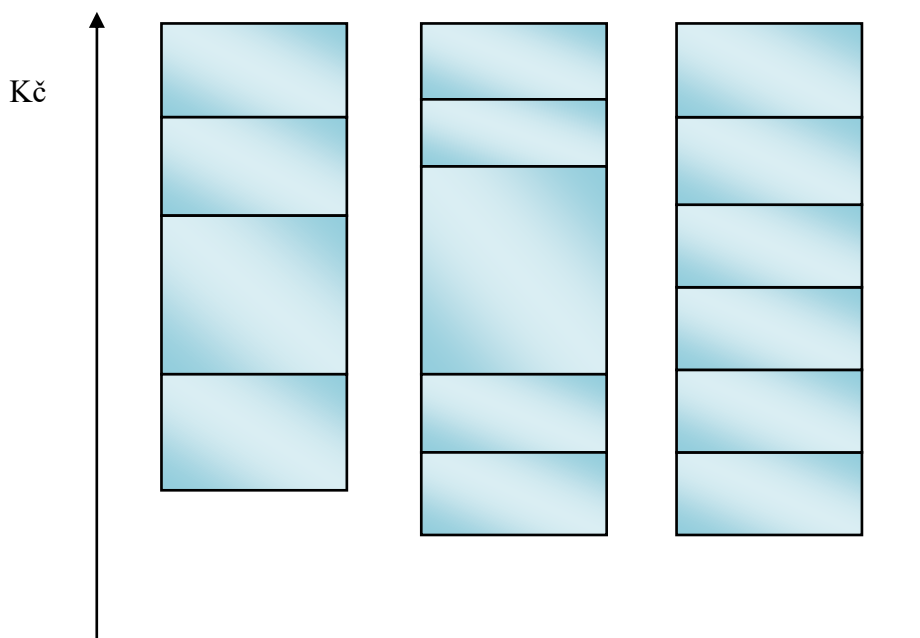


Zdroj: Vlastní zpracování

Struktury pro skupiny (druhy) prací – tato struktura se skládá z určité funkční oblasti nebo zaměstnání jako je například marketing, logistika, informační technologie, provoz a jiné. Sdružuje zaměstnance podle příbuzných činností, znalostí, dovedností a zároveň rozlišuje tyto vlastnosti jedince do úrovní. Každá skupina prací (marketing, finance, logistika atd.) má obvykle šest až osm úrovní a vlastní mzdovou strukturu s ohledem na úroveň tržních sazeb, jelikož cílem každé organizace je konkurenceschopnost na trhu.

Poskytuje tak dobrý přehled peněžních odměn, avšak může omezovat horizontální rozvoj kariéry.

Obrázek 2.6 Struktura pro skupiny (druhy) prací



Zdroj: Vlastní zpracování

Struktury skupin (druhů) kariéry – tato struktura je velice podobná struktuře skupin (druhů) prací. Liší se pouze v tom, že jednotlivé skupiny kariéry (marketing, finance, logistika atd.) mají stejné úrovně, pořadí hodnot a také stejnou mzdovou strukturu. Tato odlišnost může přispívat k rozvoji kariéry, jelikož povýšení na další úroveň je záležitostí nabytých znalostí, dovedností a schopností, které vyšší funkce v organizaci vyžadují. Mezi nevýhody může patřit obtížné řízení této struktury.

Obrázek 2.7 Struktura skupin (druhů) kariéry

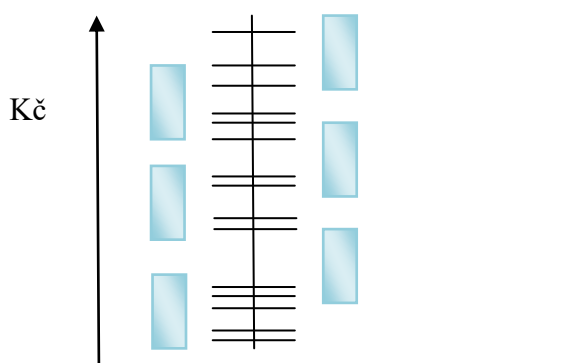
Skupiny (druhy) kariéry		
Marketing	Finance	Logistika
Úroveň 1	Úroveň 1	Úroveň 1
Úroveň 2	Úroveň 2	Úroveň 2
Úroveň 3	Úroveň 3	Úroveň 3
Úroveň 4	Úroveň 4	Úroveň 4
Úroveň 5	Úroveň 5	Úroveň 5
Úroveň 6	Úroveň 6	Úroveň 6

↑ hodnotící body v Kč ↑ práce

Zdroj: Vlastní zpracování

Mzdové bodové stupnice – struktura je vhodná pro veřejný sektor a dobrovolné organizace. Struktura obsahuje určité stupně (úrovně) prací, přičemž mzdová rozpětí pro tyto stupně (úrovně) jsou definována stupnicí. Tato stupnice se skládá z jednotlivých bodů a při postupu směrem vzhůru, roste mzdové ohodnocení. Postup směrem vzhůru po stupnici je dán počtem odpracovaných let, což umožňuje snadné řízení. Nicméně i tato struktura má své nevýhody, jelikož se jedná o veřejný sektor, management nesmí rozhodnout o zvýšení mzdy, ani rozhodnout o dodatečných přírůstcích.

Obrázek 2.8 Mzdová bodová stupnice



Zdroj: Vlastní zpracování

Bodové individuální sazby – pokud organizace nemají stupňovité struktury, používají bodové sazby, které jsou spojeny převážně s danou osobou než s pracovním místem. Tyto bodové sazby mohou být určeny v rámci vyjednávání nebo se řídí tržními sazbami a úsudkem manažerů. Pokud zaměstnanec zvyšuje své dovednosti, schopnosti a výraznou mírou přispívá k plnění cílů organizace, může dojít k přesunu na vyšší bodovou sazbu. Používá se v podnicích s jednoduchou hierarchií ve výrobním nebo maloobchodním prostředí.

Stupně jednotlivých prací – jedná se o alternativu bodových individuálních sazeb, akorát s tím rozdílem, že stupně (sazby) nejsou spojeny s danou osobou, ale s pracovním místem, které má jasně definované mzdové rozpětí.

2.2.5 Mzdové formy

Jejich úkolem je mzdově ocenit výkon a výsledky práce zaměstnance. Každá organizace využívá odlišné mzdové formy podle vlastní strategie odměňování, vrcholový management se tedy musí rozhodnout, zdali bude odměňovat své zaměstnance za odpracovanou dobu, za jejich výkon nebo i za jejich zásluhy. V praxi se používá kombinace jednotlivých mzdových forem, které můžeme rozdělit do tří skupin:

a) Základní (univerzální) mzdová forma

- **Časová mzda.** Jedná se o nejčastěji používanou formu, zaměstnanec dostává svou mzdu jen podle množství odpracovaného času, zpravidla má stanovenou hodinovou nebo měsíční mzdu. Hodinová sazba je obvyklá u dělnických kategorií, kdežto měsíční mzda se používá obvykle u nedělnických kategorií. Tato forma je vnímána jako spravedlivá a dobře srovnatelná, poskytuje jistotu výdělku, avšak neodráží výkon zaměstnance, je proto doplňována jinými druhy mzdových forem.

b) Výkonové (zásluhové nebo také pobídkové) formy

- **Úkolová mzda.** Nejpoužívanější a nejjednodušší typ výkonového odměňování, které se používá především u dělnických kategorií. Pracovník je odměňován na základě jednotek práce, které odvede. V praxi se jedná o součin sazby za jednotku práce (například 20 Kč za vyrobený kus) a počtu odvedených jednotek práce (například dělník vyrobil 50 kusů výrobků

za den / směnu). V konečném zúčtování si tak dělník vydělá 1000 Kč za den / směnu. Záleží na rozhodnutí vrcholového managementu, jak si nastaví systém odměňování touto formou. Dělník může a nemusí mít stanovenou výkonovou normu (minimální počet). V případě že ji má stanovenou, může nastat situace, kdy tuto mez překročí nebo naopak ji nesplní. V prvním případě se poté většinou používá vyšší sazba za vyrobený kus, v druhém případě je možné dělníka pokutovat či penalizovat za nesplnění normy. Při použití úkolové mzdy je tedy potřeba zajistit kontrolu nad kvalitou a množstvím odvedené práce a v případě zjištěných nedostatků ovlivnit výkon pracovníka směrem k splnění požadovaných cílů.

- **Podílová (provizní) mzda.** Nejčastější využití této formy odměňování najdeme u zaměstnanců ve službách a v obchodních činnostech, konkrétně u obchodních zástupců. Podílová mzda může být do odměn začleněna **přímo**, což znamená, že odměna pracovníka zcela závisí na prodaném množství, vypočítá se jako procento z objemu či hodnoty prodeje daného pracovníka, nebo je zde začleněna **z části**, kdy jednu část výplaty tvoří garantovaná pevná mzda a druhou část tvoří provize z prodeje.
- **Mzda za očekávané výsledky práce.** Další forma výkonového odměňování, kdy je zaměstnanec odměňován za předem dohodnutý soubor prací, v požadované kvalitě ve stanoveném období. Využívá se především u dělnických pozic a nižších a středních vedoucích postů. Dosažené výsledky práce těchto zaměstnanců jsou vyhodnocovány v průběhu nebo na konci daného období. V případě že svoji práci odvedou dle požadované kvality, je jim následně vyplacena částka v podobě hodinové či měsíční mzdy. (Koubek, 2015)
- **Mzdy za znalosti a dovednosti (na základě kompetencí).** Zaměstnanci v této organizaci jsou odměňováni dle úrovně svých kompetencí zahrnující dané vlastnosti, znalosti, dovednosti a chování, které umožňují jejich výkon na daném pracovišti. Dle těchto charakteristik jsou jednotliví zaměstnanci rozděleni do skupin, které mají odlišné mzdové sazby a je pouze na daném pracovníkovi, zdali své znalosti a dovednosti rozšíří a posune se tak do vyššího stupně mzdových sazeb. Tato forma posiluje

kariérní rozvoj zaměstnance, posiluje týmovou práci a přispívá tak k plnění cílů dané organizace. Na druhou stranu systém odměňování na základě kompetencí vyžaduje velké investice do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a potýká se s obtížností definovat a měřit kompetence jednotlivých zaměstnanců.

- **Mzdy za přínos (na základě přínosu).** Odměňování je založeno na hodnocení výsledků práce vykonané zaměstnancem a na tom, co tento jednatel do své práce vnáší svými kompetencemi. Jednoduše řečeno, jsou odměňováni za to, čeho dosáhli a jak toho dosáhli. Mzdy za přínos jsou velice podobné odměňování na základě přínosu, avšak s tím rozdílem, že tato forma odměňování je vázaná na dosažený výsledek. (Bláha a kol., 2013)
- **Bonusy nebo prémie.** Velice rozšířená forma odměňování poskytovaná k základní mzdě. Bonusy a prémie mohou být poskytnuty jednorázově za mimořádný výkon, obvykle v peněžní či nepeněžní formě (věcný dar, pobyt apod.) nebo jsou poskytovány opakovaně při splnění předem stanovených cílů. Prémie a bonusy tohoto typu jsou zpravidla uvedeny v kolektivní smlouvě, v takzvaném prémiovém řádě a mají velký vliv na motivaci zaměstnanců ke zlepšení jejich výsledků.
- **Podíly na výsledcích hospodaření organizace.** Nejčastěji se v organizacích používají **podíly na zisku**, kdy se pracovníkům vyplácí určité procento zisku v hotovosti. Druhou variantu podílů tvoří **podíly na výnosu**, které se vyplácejí v závislosti na splnění konkrétních ukazatelů a cílů jako je například podíl na obratu či přidané hodnotě, která znázorňuje vztah mezi tržbami za jednotlivé výkony a náklady na pořízení jednotlivých vstupů (zásoby, energie aj.).
- **Zaměstnanecké akcie.** Pobídková forma, která umožňuje zaměstnancům získat akcie darem nebo se slevou. Nabízí se tak jedinečná možnost pro zaměstnance získat dodatečný zdroj příjmu v podobě dividend. Ovšem vydělá na tom i samotná organizace, jelikož dochází ke zvýšení efektivnosti podnikání v důsledku daňových výhod a rostoucího zájmu pracovníků na výkonu celé organizace.

- **Osobní ohodnocení.** Používá se k ohodnocení náročnosti práce a dlouhodobě dosahovaných výsledků práce zaměstnanců. Odměna je stanovena určitým procentem základní mzdy, přičemž zaměstnavatel rozhoduje o podmínkách jeho poskytnutí a také o jeho výši. V případě že pracovník neplní tyto podmínky, například nedosahuje velmi dobrých pracovních výsledků, může zaměstnavatel změnit výši této odměny, případně může být osobní hodnocení odebráno.
- **Odměna za úsporu času.** Tato forma se nejčastěji používá u manuálních pracovníků. Zaměstnanec dostává prémii doslova za úsporu času, pokud dělník splní svou práci během kratší doby než určuje norma, dostane svou prémii. Výše prémie se stanovuje pevným nebo pohyblivým procentem hodinového tarifu za uspořený čas. (Koubek, 2015)

c) **Dodatkové mzdové formy**

Typy dodatkových forem dle Horváthové a Čopíkové (2014):

- **povinné a nepovinné příplatky** (práce přesčas, práce v noci, práce v sobotu a neděli, práce ve svátek, zastupování aj.),
- **osobní výplaty** (věrnostní prémie, příspěvky k životnímu jubileu, odstupné),
- **třináctý plat,**
- **příspěvek na dovolenou,**
- **odměna při odchodu do důchodu a mnohé jiné.**

2.2.6 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody neboli benefity jsou součástí odměňování, respektive celkové odměny. Jsou poskytovány na základě kolektivní, pracovní či jiné smlouvy, popřípadě vnitřního předpisu a nejsou nijak vázány na výkon, dosažené výsledky či schopnosti zaměstnance. Zjednodušeně jsou tak pracovníci odměňováni pouze za to, že pro danou organizaci pracují. Nutno ovšem podotknout, že zaměstnanecké výhody tvoří povinnou složku odměňování, jsou poskytovány na základě dobré vůle zaměstnavatele. Snahou tohoto

nástroje odměňování je získat a udržet si kvalitní zaměstnance, zvýšit jejich vztah k organizaci a vytvořit tak dobrou firemní atmosféru. Aby všechny tyto cíle organizace splnila při poskytování zaměstnaneckých výhod, měla by se zajímat formou průzkumu o to, které benefity pracovníci preferují. Rozsah benefitů se ale také odvíjí od preferencí zaměstnavatele, jelikož tvoří významnou nákladovou položku v oblasti odměňování, je jejich rozsah limitován výkonností dané organizace nebo tím, zdali je zaměstnavatel považuje za významný motivační faktor. (Armstrong 2009; Bláha a kol., 2013)

Zaměstnanecké výhody můžeme dělit do různých skupin dle určitých hledisek:

a) Věcné třídění zaměstnaneckých výhod

Z věcného hlediska se nejčastěji používá dělení do těchto následujících skupin:

- **výhody mající vztah k práci** – příspěvek na stravování, ve formě stravenek nebo závodního stravování, výhodnější prodej podnikových produktů pracovníkům, občerstvení na pracovišti, podnikové parkoviště, nadstandardní pracovní volno, příspěvek na úhradu cestovních nákladů při dojíždění do zaměstnání či zajištění dopravy, vzdělávání a rozvoj nad rámec potřeb organizace placené zaměstnavatelem, poskytnutí pracovního oděvu apod.,
- **výhody spojené s postavením v organizaci** – služební automobil včetně soukromého použití, benzínové karty, přidělení notebooku, telefonu s možností soukromého využití, bezplatné služby mobilních operátorů, nárok na společenský oděv, zvýhodněné bydlení apod.,
- **výhody osobní, zdravotní a sociální povahy** – zdravotní péče o zaměstnance, závodní lékař, léčebné pobyty, lékařské procedury, rehabilitace, očkování, masáže, poskytnutí vitamínů, důchodové připojištění hrazené zčásti nebo zcela zaměstnavatelem, životní pojištění, podnikové podpory, příspěvky, půjčky a ručení za půjčky, zvýhodněné hypoteční, spotřebitelské úvěry, příspěvky na stavební spoření, finanční, právní a osobní poradenství, manželské poradenství, dárkové šeky při speciálních příležitostech, příspěvky na dovolenou, rekreaci dětí apod.,

- **výhody zkvalitňující využívání volného času** – kulturní a sportovní aktivity, vstupy do různých sportovních zařízení, kulturní představení, podnikové fitness, organizování dotovaných zájezdů apod. (Horváthová a Čopíková, 2014).

b) Třídění výhod z hlediska daňových dopadů

Dle Krbečkové (2014) náklady na poskytování benefitů mohou být pro organizaci daňově uznatelné či neuznatelné, proto každá organizace zvažuje při poskytování zaměstnaneckých výhod i tyto daňové aspekty:

- výhoda je daňově uznatelným nákladem a zároveň je osvobozena od daně z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti (například jsou to stravenky, pojištění a připojištění),
- výhoda je daňově neuznatelným nákladem a zároveň je osvobozena od daně z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti (například jsou to příspěvky na sportovní a kulturní akce, půjčky),
- výhoda je daňově neuznatelným nákladem a zároveň není osvobozena od daně z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti (benzínové karty, slevy na zboží apod.).

c) Třídění dle cílové skupiny a způsobu poskytování

Zaměstnanecké výhody mohou být poskytovány:

- **všem zaměstnancům organizace,**
- **vybrané skupině zaměstnanců,**
- **individuálně zaměstnancům.**

Z hlediska způsobu poskytování benefitů je lze třídit do dvou skupin:

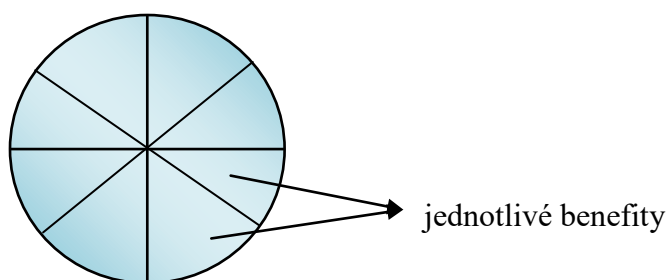
- **plošný program benefitů** pro všechny zaměstnance – zaměstnavatel nabízí stejné zaměstnanecké výhody pro všechny zaměstnance v organizaci, a je pouze na nich, zdali tyto výhody využijí či nikoliv,

- **flexibilní systém benefitů** – též známý jako Cafeteria systém, kdy je pracovníkovi přidělen virtuální účet zaměstnaneckých výhod, kde má určitý počet bodů či peněz a z tohoto účtu může čerpat jednotlivé zaměstnanecké výhody dle své potřeby. Portfolio zaměstnaneckých výhod a počet přidělených bodů či peněz se může lišit dle jednotlivé skupiny zaměstnanců v závislosti na jejich postavení v organizaci. (Horváthová a Čopíková, 2014)

V následující části bude popsán **Cafeteria systém** a jeho tři varianty dle Čopíkové, Bláhy a Horváthové (2015):

Systém „bufetu“ – tato varianta obsahuje seznam jednotlivých benefitů z nichž si zaměstnanec vybírá podle své potřeby do výše svého zaměstnaneckého účtu.

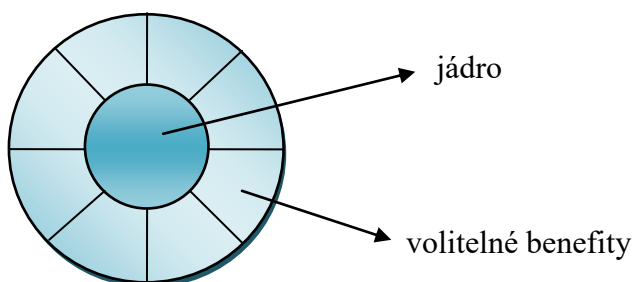
Obrázek 2.9 Systém „bufetu“



Zdroj: Vlastní zpracování

Systém „jádra“ – v této variantě je pevně stanoveno jádro benefitů stejné pro všechny pracovníky (například příspěvek na stravování) a další zaměstnanecké výhody jsou volitelné z příslušné nabídky.

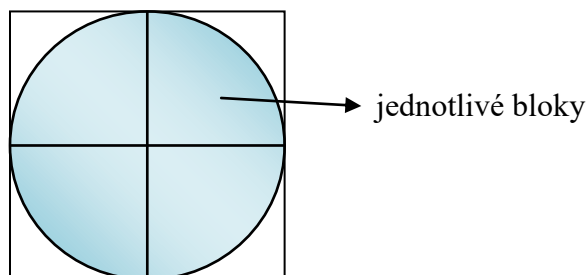
Obrázek 2.10 Systém „jádra“



Zdroj: Vlastní zpracování

Systém „bloků“ – tento systém je nastavený pro jednotlivé skupiny zaměstnanců, například první blok tvoří nabídka benefitů pro muže, druhý blok je určen pro ženy atd.

Obrázek 2.11 Systém „bloků“



Zdroj: Vlastní zpracování

Tento systém poskytování zaměstnaneckých výhod je prospěšný jak pro organizaci, tak pro samotné zaměstnance, obzvlášť v dnešní době, kdy si každá organizace potřebuje zajistit konkurenční výhodu před svým rivalem. Poskytuje možnost větší kontroly nákladů a čerpání jednotlivých položek benefitů, protože každý zaměstnanec disponuje svým účtem, systém je tak spravedlivý, jelikož každý pracovník čerpá jednotlivé výhody dle své potřeby a uvážení, je průběžně aktualizován a zvyšuje spokojenost zaměstnanců v organizaci. Mezi nevýhody může naopak patřit nákladná implementace celého systému a náročnější administrativa. Cafeteria systém je v současnosti největším trendem v poskytování zaměstnaneckých výhod a stojí tak za zvážení každé organizace, zdali časově a finančně zainsvestuje do své budoucnosti. (Koubek, 2015)

2.3 Metodologie zpracování

Cílem této bakalářské práce je analyzovat systém odměňování ve vybrané společnosti, zjistit, jaký faktor zaměstnance nejvíce motivuje a zdali jsou zaměstnanci spokojeni se stávajícím systémem odměňování. Poté na základě zjištěných informací navrhnout konkrétní opatření pro změnu a vylepšení stávajícího systému odměňování. K splnění tohoto cíle a vypracování bakalářské práce byla vybrána následující metodika.

1. Zpracování teoretických východisek systému odměňování dle vybrané odborné literatury.
2. Charakteristika vybrané organizace a analýza jejího současného systému odměňování pomocí základních technik sběru dat.
3. Zpracování a interpretace získaných informací.
4. Vypracování návrhů a doporučení pro zlepšení stávajícího systému odměňování ve vybrané organizaci.

Pro tyto účely byly využity techniky sběru dat dle Reichela (2009):

a) Studium dokumentů.

Pomocí této techniky byla sbírána sekundární data z vnitřních předpisů společnosti, poskytnutých dokumentů a internetových stránek zvolené organizace. Tato získaná data sloužila jako základ pro analýzu současného systému odměňování a charakteristiku organizace.

b) Dotazování a jeho aplikační varianty – rozhovor a dotazník.

V případě hlavního výzkumu byla zjišťována spokojenost zaměstnanců se stávajícím systémem odměňování formou písemného dotazníku. Za účelem získání dodatečných informací o společnosti, jejím fungování a systému odměňování probíhaly rozhovory se mzdovou účetní a jednatelem společnosti.

Veškerá získaná data byla zpracována, vyhodnocena, zaznamenána do grafů a tabulek a na základě těchto činností vznikly v závěru této bakalářské práce jednotlivé návrhy a doporučení.

3 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE

Vybraná organizace, která poskytla informace pro účely této bakalářské práce, se nachází v Ostravě. V následujícím textu bude společnost fiktivně nazvána, jelikož s ohledem na přání jednatele společnosti zůstane její pravý název v anonymitě.

3.1 O společnosti

Společnost ABC působí na trhu více jak 26 let a její úspěšnost je podložena stovkami realizovaných zakázek, které se zabývají rekonstrukcí bytových a občanských objektů, výrobních hal a sportovních areálů. V průběhu své dlouholeté existence byla mnohokrát oceněna na krajské i republikové úrovni. Je držitelem řady certifikací a je také členem několika profesních sdružení, které udávají směr v jakosti a technologických postupech.

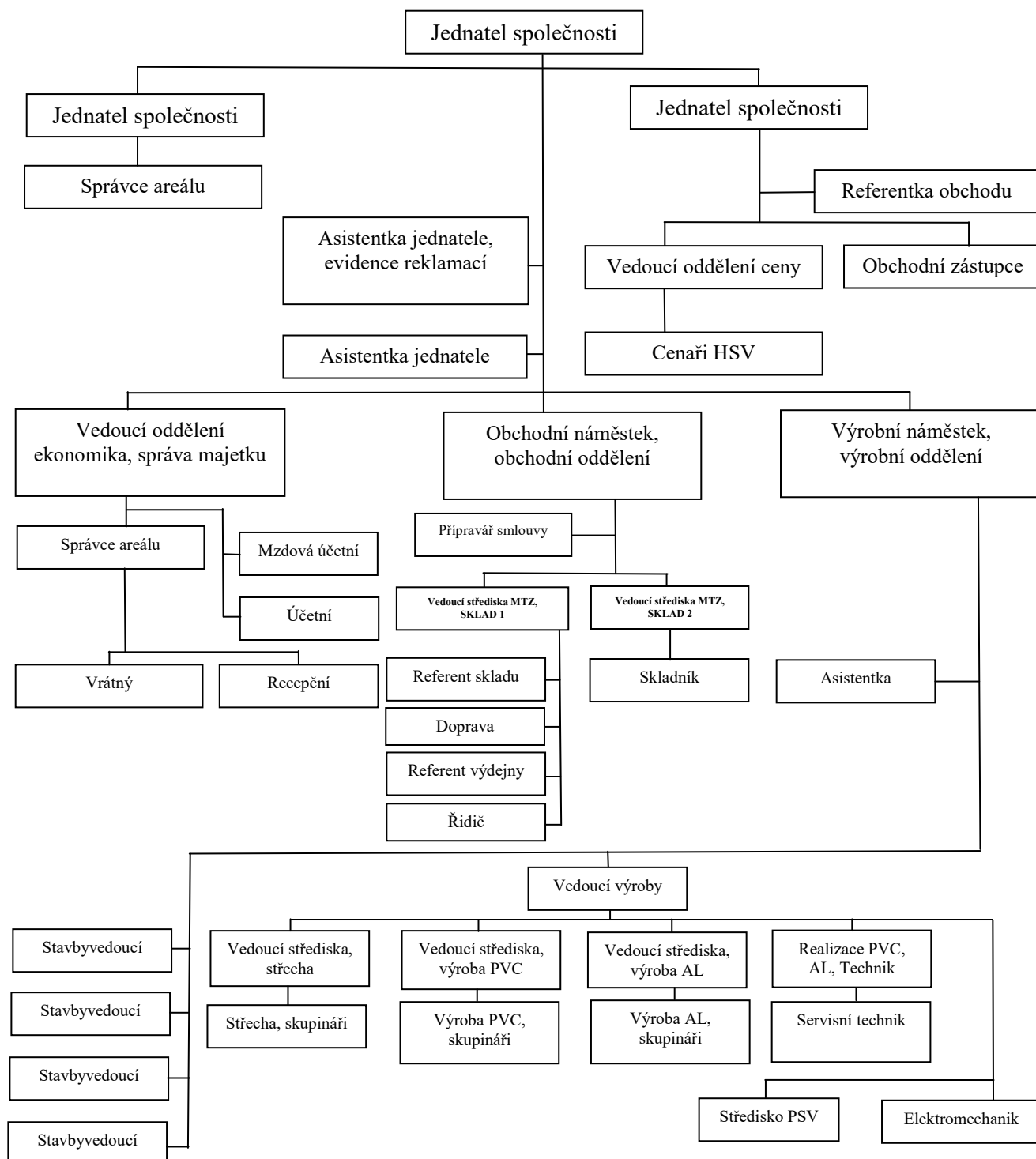
Společnost provádí:

- kompletní rekonstrukci a revitalizaci bytových a rodinných domů, veřejných budov, průmyslových objektů a sportovních areálů,
- zateplení obvodového pláště budov,
- zateplení a opravu střech,
- výrobu a montáž plastových, hliníkových oken a dveří,
- zámečnickou výrobu, balkónové zábradlí a zasklení lodžii,
- klempířské práce,
- statické sanace,
- sanace zateplovaných systému,
- rekonstrukci bytových jader.

Společnost ABC tak v důsledku své široké profesní škály nabízí zákazníkům kompletní servis od vypracování projektové dokumentace, jednání se stavebním úřadem, po realizaci celkové stavby nebo její části, dodávky technologií, záruční a pozáruční servis.

3.2 Organizační struktura

Obrázek 3.1 Organizační struktura společnosti ABC



Zdroj: Vlastní zpracování

Na první pohled se organizační struktura může jevit jako poměrně složitá a chaotická, avšak opak je pravdou. V čele společnosti stojí jednatelé, kterým náleží řízení a obchodní vedení organizace. Pod tyto jednatele spadají jednotlivá oddělení a zaměstnanci, kteří nepatří do žádného funkčního oddělení, jsou to asistentky jednatelů, referentka obchodu a obchodní zástupce. Ve společnosti se nachází celkem 4 oddělení – oddělení ceny, oddělení ekonomika a správa majetku, obchodní oddělení a výrobní oddělení. Každé z těchto oddělení je řízeno náměstkem či vedoucím a je složeno z dalších středisek, nižších vedoucích a jejich zaměstnanců. Z organizační struktury je zřejmé, že společnost ABC postrádá personální oddělení či personálního pracovníka. Tuto funkci vykonává mzdová účetní.

V současné době společnost ABC zaměstnává 70 pracovníků. Struktura zaměstnanců je tvořena následovně, 33 pracovníků je zařazeno do kategorie „ostatní zaměstnanci (THP)“ a 37 pracovníkům náleží dělnická pozice. V případě nutnosti společnost zaměstnává agenturní zaměstnance, avšak v současnosti je jejich počet nulový.

3.3 Pracovní řád

Mezi základní vnitřní předpis, kterým se řídí společnost ABC a její zaměstnanci patří pracovní řád, který je platný od 1. 1. 2016. Je vydaný v souladu se zákoníkem práce, rozvádí jeho ustanovení a další právní předpisy podle podmínek u zaměstnavatele, pokud jde o povinnosti zaměstnavatele a zaměstnance vyplývající z pracovněprávních vztahů. Obsahuje také příslušné přílohy, které tyto právní předpisy podrobně rozebírají. Pracovní řád je tak závazný pro zaměstnavatele a pro všechny jeho zaměstnance.

Zaměstnanci jsou s tímto řádem a jeho obsahem seznámeni při vstupním školení. Vedoucí zaměstnanci společnosti na všech stupních řízení v rozsahu pracovních míst, které zastávají, jsou povinni informovat ostatní zaměstnance o případných změnách a doplňcích. Pracovní řád je také v písemné podobě přístupný pro všechny zaměstnance v sídle společnosti, konkrétně u mzdové účetní.

Pro účely bakalářské práce byly vybrány jednotlivé informace z pracovního řádu a jeho příloh společnosti ABC.

Pracovní doba – délka stanovené pracovní doby činí 40 hodin týdně. V případě sjednané kratší pracovní doby mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, přísluší tomuto zaměstnanci mzda, která odpovídá sjednané kratší pracovní době. Pravidelný začátek a konec

pracovní doby je stanoven od 6:00 – 14:30 hodin pro zaměstnance ve výrobě, a od 7:00 – 15:30 hodin pro ostatní zaměstnance. Pro jednotlivá pracoviště začátek a konec přestávky na jídlo a oddech upřesňuje vedoucí zaměstnanec pracoviště, avšak zaměstnanci náleží tato přestávka nejdéle po 6 hodinách nepřetržité práce v trvání nejméně 30 minut. Tato přestávka se nezapočítává do pracovní doby. V případě, že jde o práci, která nemůže být přerušena, musí být zaměstnanci i bez přerušení provozu nebo práce zajištěna přiměřená doba na oddech a jídlo, přičemž tato doba se započítává do pracovní doby. Má-li zaměstnanec při výkonu práce právo na bezpečnostní přestávku podle zvláštních předpisů, jedná se v této společnosti o řidiče motorového vozidla a pracovníky, kteří vykonávají rizikovou práci, započítává se tato přestávka do pracovní doby. Pracovní doba je evidována pomocí docházkového systému.

Dovolená – zaměstnanci, který v nepřetržitém trvání pracovního poměru u společnosti ABC konal práci alespoň 60 dnů v kalendářním roce, přísluší dovolená za kalendářní rok, popřípadě její poměrná část, jestliže pracovní poměr netrval nepřetržitě po dobu celého kalendářního roku. Délka dovolené je ve společnosti stanovena na 4 týdny v kalendářním roce. Jestliže zaměstnanec nekonal práci alespoň 60 dnů u společnosti ABC, přísluší mu dovolená za odpracované dny v délce jedné dvanáctiny dovolené za kalendářní rok za každých 21 odpracovaných dnů v příslušném kalendářním roce. Čerpání dovolené je určeno dle vydaného písemného rozvrhu čerpání dovolených s přihlédnutím k provozní vytíženosti společnosti. V případě, že se poskytuje zaměstnanci dovolená v několika částech, musí alespoň jedna část činit nejméně 2 týdny vcelku. Čerpání dovolené je zaměstnanec povinen písemně oznámit zaměstnavateli alespoň 14 dnů předem. Společnost ABC může také určit hromadné čerpání dovolené v případě nezbytných provozních důvodů a délka této dovolené nesmí činit více než 2 týdny.

4 ANALÝZA SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ SPOLEČNOSTI

4.1 Mzdové složky

Zaměstnanci přísluší za vykonanou práci mzda, kterou se rozumí peněžité plnění. Mzda je vyplácena k 18. dni každého kalendářního měsíce. Společnost ABC poskytuje svým zaměstnancům tato peněžítá plnění: mzdu, povinné příplatky, odměnu za řízení motorového vozidla, prémie, mimořádné odměny, příspěvky, a cestovné a stravné.

4.1.1 Mzda

Zaměstnanci jsou rozděleni do dvou skupin:

- **Dělníci** – této skupině zaměstnanců přísluší zaručená hodinová mzda.
- **Ostatní zaměstnanci (THP)** – tato skupina je odměňována zaručenou měsíční mzdou a měsíčními prémie.

Zaměstnanci náleží zaručená mzda podle skupin prací. Nejnižší úroveň zaručené mzdy pro stanovenou týdenní pracovní dobu 40 hodin jsou odstupňovány podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti vykonávaných prací. Jsou rozděleny následovně do 8 skupin:

Tabulka 4.1 Nejnižší úrovně zaručené mzdy

Skupina prací	Nejnižší úroveň zaručené mzdy	
	v Kč za hodinu	v Kč za měsíc
1.	66,00	11 000
2.	72,90	12 200
3.	80,50	13 400
4.	88,80	14 800
5.	98,10	16 400
6.	108,30	18 100
7.	119,60	19 900
8.	132,00	22 000

Zdroj: Vlastní zpracování

4.1.2 Povinné příplatky

Zaměstnancům jsou vypláceny povinné příplatky dle zákoníku práce a mzdového předpisu společnosti. Jedná se o:

- **Mzdu nebo náhradní volno za práci přesčas** – jedná se o práci konanou zaměstnancem na příkaz přímého nadřízeného nad stanovenou týdenní pracovní dobu. Za dobu práce přesčas přísluší zaměstnanci mzda, na kterou mu vzniklo za tuto dobu právo a příplatek ve výši 25 % průměrného výdělku, pokud se zaměstnavatel nedohodl se zaměstnancem na poskytnutí náhradního volna v rozsahu práce konané přesčas místo příplatku.
- **Mzdu nebo náhradní volno za svátek** – za dobu práce ve svátek přísluší zaměstnanci dosažená mzda a náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátek. Za dobu náhradního volna má nárok na náhradu mzdy ve výši průměrného výdělku. Zaměstnavatel se může se zaměstnancem dohodnout na poskytnutí příplatku k dosažené mzdě nejméně ve výši průměrného výdělku (100 %) místo náhradního volna. Jestliže zaměstnanec v důsledku svátku, který připadl na jeho obvyklý pracovní den, nepracuje, přísluší mu náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku.
- **Příplatek za práci o sobotách a nedělích** – za dobu práce v sobotu a v neděli přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek ve výši 25 % průměrného výdělku.
- **Příplatek za noční práci** – jedná se o práci vykonávanou na pracovišti na příkaz zaměstnavatele mezi 22. hodinou večerní a 6. hodinou ranní. Za dobu noční práce přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek ve výši 10 % průměrného výdělku.
- **Odměnu za pracovní pohotovost** – za dobu pracovní pohotovosti přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek ve výši 10 % průměrného výdělku.
- **Odměnu za vedení skupiny** – za dobu, kdy je zaměstnanec svým nadřízeným pověřen vedením pracovní skupiny, přísluší zaměstnanci odměna ve výši 50

Kč za den při vedení pracovní skupiny 3 až 5 zaměstnanců nebo ve výši 75 Kč za den při vedení pracovní skupiny 6 a více zaměstnanců.

4.1.3 Odměna za řízení motorového vozidla

V případě, že je zaměstnanec během pracovní doby pověřen řízením motorového vozidla, přísluší mu odměna ve výši 50 Kč. Tato odměna je určena pro zaměstnance, který vozidlem přepravuje ostatní členy pracovní skupiny na dané pracoviště.

4.1.4 Prémie

Vedení společností vyplácí skupině „*Ostatní zaměstnanci (THP)*“ měsíční prémii, avšak nejedná se o nárokovou složku mzdy. Tyto prémie se řadí mezi pohyblivou složku mzdy, jsou kráceny podle počtu neodpracovaných dnů a pro jejich přiznání jsou nadřazeným posuzována jednotlivá kritéria:

- plnění stanovených úkolů,
- pracovní nasazení,
- průběžné plnění termínů,
- vyhodnocení ukončovaných staveb,
- vystupování vůči zákazníkům,
- dodržování zásad bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Výše měsíční prémie se stanoví určitým procentem ze zaručené mzdy. Výši prémie pro jednotlivá pracovní místa stanoví příslušný vedoucí zaměstnanec ve spolupráci s prémieovou komisí, avšak v rozmezí 10% - 40% zaručené mzdy dle skupin prací.

4.1.5 Mimořádné prémie

Tato forma odměny může být poskytnuta všem zaměstnancům společnosti ABC bez ohledu na jejich zařazení. Opět zde figurují určitá kritéria pro jejich přiznání. Mimořádné odměny mohou být přiznány za činnosti nad rozsah pracovní náplně za:

- splnění mimořádných úkolů
- vynikající výsledky soustavné práce,
- mimořádný přínos ke splnění zvlášť významných jednorázových úkolů.

Výše mimořádné odměny se stanoví pevnou částkou podle přínosu provedené práce nebo zásluh zaměstnance. Uděluje ji, na návrh přímého nadřízeného, prémie komise.

4.1.6 Příspěvky

Společnost ABC poskytuje svým zaměstnancům také některé příspěvky (benefity):

- **Příspěvek na stravenky** – společnost nemá ve svém areálu závodní jídelnu, proto poskytuje svým zaměstnancům příspěvek na stravenky ve výši 55 % z hodnoty stravenky 80 Kč, pokud přítomnost zaměstnance v práci během stanovené směny trvá aspoň 4 hodiny. Tento příspěvek však nenáleží zaměstnanci při práci přesčas nebo v případě, že zaměstnanci bylo poskytnuto stravné za pracovní cestu.
- **Příspěvek zaměstnavatele na penzijní nebo životní pojištění** – zaměstnancům, kteří uzavřeli se společností ABC pracovní smlouvu na dobu neurčitou, po uplynutí dvou let nepřetržitého pracovního poměru, je jim poskytnut příspěvek na penzijní nebo životní pojištění ve výši 400 Kč měsíčně. Zaměstnanec, který písemně odmítne tento příspěvek zaměstnavatele a který splňuje podmínky pro výplatu příspěvku, bude mu tento příspěvek poskytnut k celkové měsíční mzdě ve výši 400 Kč měsíčně.
- **Pracovní oděv** – společnost nabízí dělnické skupině veškeré pracovní oděvy a ochranné pomůcky, které potřebují pro výkon své práce. Stanovená lhůta pro případnou obměnu pracovního oděvu je jeden rok, avšak v nutných případech je možné pracovní oděv vyměnit dříve. Ochranné pomůcky, především rukavice jsou poskytovány dle potřeby.

4.1.7 Cestovné a stravné

Pokud je zaměstnanec vyslán na pracovní cestu, náleží mu náhrada dle zákoníku práce a jeho prováděcího předpisu.

4.2 Dotazníkové šetření

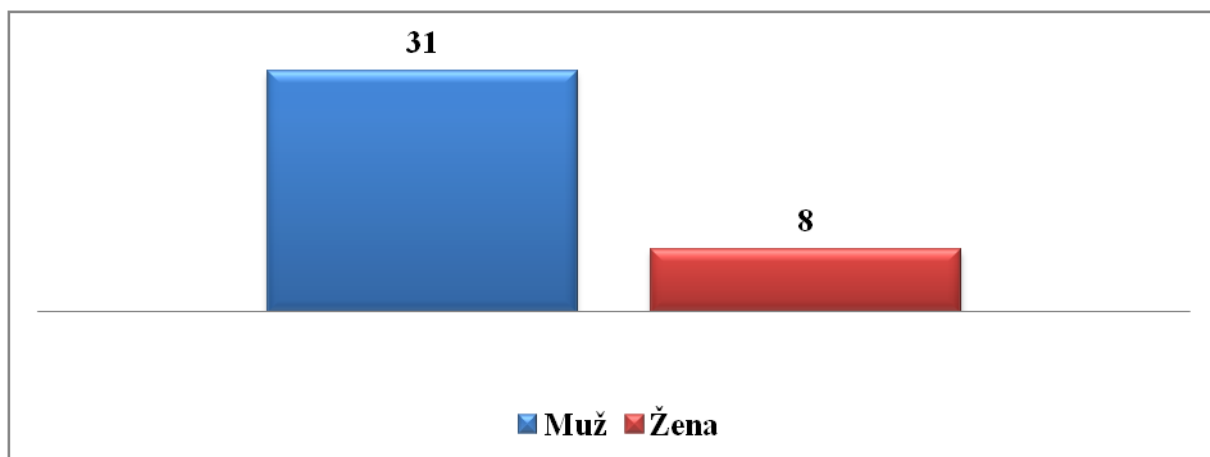
Za účelem zjištění spokojenosti zaměstnanců se stávajícím systémem odměňování ve společnosti ABC, byla použita metoda písemného dotazování formou dotazníků. Celkem bylo rozdáno 70 dotazníků v tištěné podobě. Každý zaměstnanec tak dostal osobně dotazník a byl požádán o jeho vyplnění, v období od 27. 3. 2017 do 31. 3. 2017. Dotazník se skládal z 20 otázek a jeho návratnost přesahuje hranici 55%, což představuje 39 zaměstnanců, kteří byli ochotni tento dotazník vyplnit.

V následující části budou jednotlivé otázky a odpovědi podrobně rozepsány, vyhodnoceny a zaznamenány do grafů a tabulek. Výsledky dotazníkového šetření budou sloužit k vypracování návrhů a doporučení pro zlepšení stávajícího systému odměňování ve společnosti ABC.

Otázka č. 1: Pohlaví

Z počtu 39 zaměstnanců, kteří vyplnili dotazník, je 8 žen a 31 mužů. Tento výsledek ovlivňuje fakt, že společnost ABC působí ve specializovaném hospodářském odvětví stavebnictví, které je spíše typické pro mužské pohlaví. Pro zajímavost, všech 8 žen je zařazeno do kategorie THP.

Graf 4.1 Pohlaví

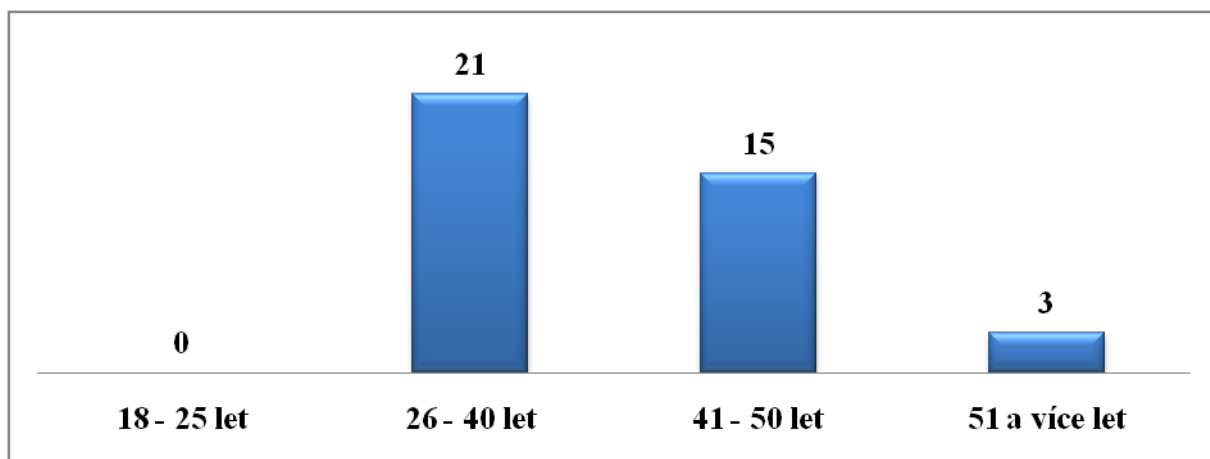


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 2: Věk

Nejpočetnější skupinu respondentů tvoří kategorie věku 26 – 40 let, jedná se konkrétně o 21 osob. Dalších 15 respondentů tvoří kategorii věku 41 – 50 let a zbylí 3 respondenti spadají do kategorie 51 – více let. Můžeme tedy říci, že společnost ABC převážně zaměstnává pracovníky s dlouholetými zkušenostmi, které jsou v tomto hospodářském odvětví velice vítané.

Graf 4.2 Věk

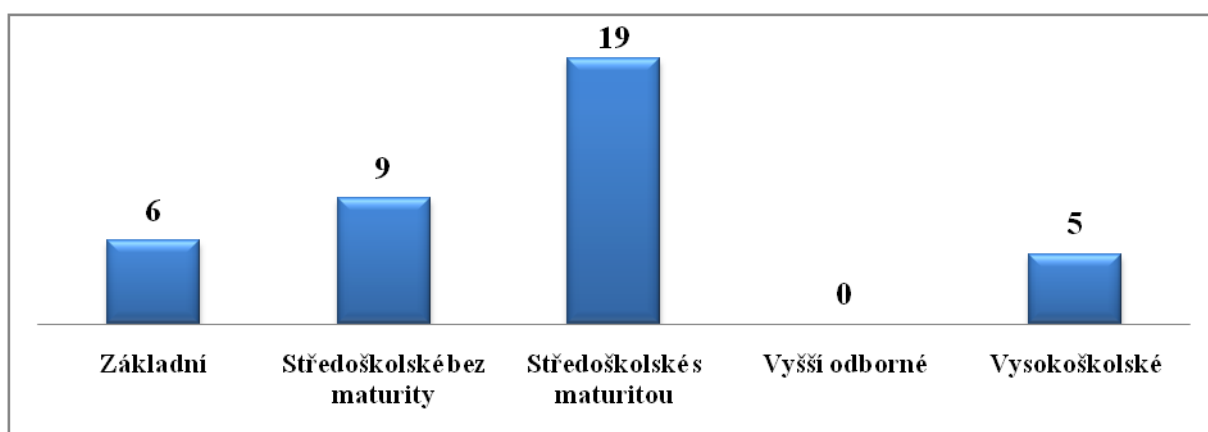


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 3: Nejvyšší dosažené vzdělání

Pokud se jedná o nejvyšší dosažené vzdělání, tak z celkového počtu respondentů vystudovalo 19 pracovníků střední školu s maturitou, 9 pracovníků dosáhlo na středoškolské vzdělání bez maturity, dalších 6 zaměstnanců vystudovalo základní školu a zbylých 5 respondentů dosáhlo na vysokoškolské vzdělání.

Graf 4.3 Nejvyšší dosažené vzdělání

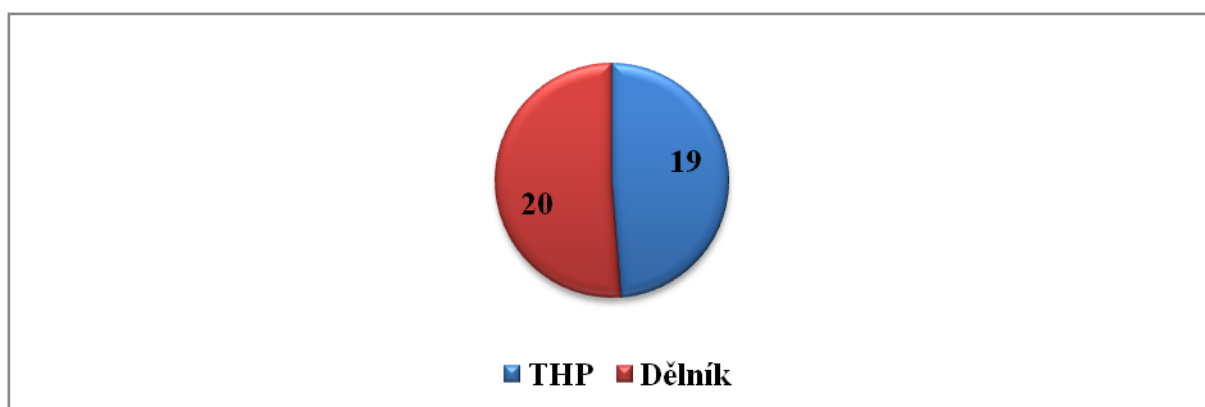


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 4: Do jaké skupiny zaměstnanců jste zařazen/a?

Společnost ABC rozděluje své zaměstnance do 2 skupin. 19 respondentů odpovědělo, že je zařazeno na pozici technicko-hospodářského pracovníka (THP) a zbylých 20 respondentů tvoří dělnické pozice.

Graf 4.4 Do jaké skupiny zaměstnanců jste zařazen/a?

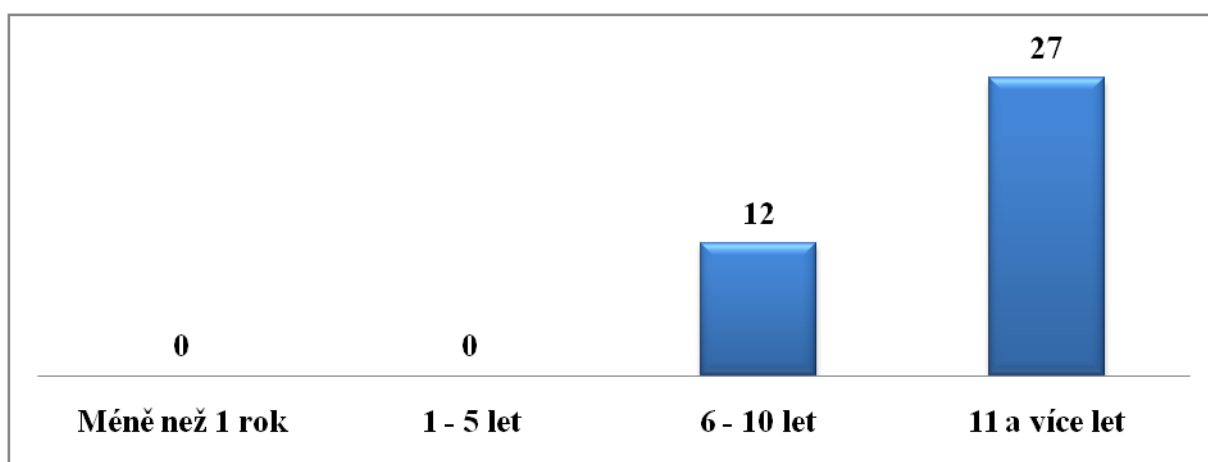


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 5: Jak dlouho pracujete v této společnosti?

Otázka týkající se počtu odpracovaných let ve společnosti ABC dopadla následovně. Z celkového počtu respondentů, konkrétně 27 zaměstnanců pracuje ve společnosti 11 a více let, zbylých 12 zaměstnanců zakroužkovalo odpověď 6 – 10 let. Možnosti *1 – 5 let* a *Méně než 1 rok* zůstaly bez odezvy. Je tedy patrné, že společnost ABC je schopna si udržet své bezesporu kvalitní zaměstnance s dlouholetými zkušenostmi a nedochází tak ke zvyšování nákladů a ztrát v důsledku jejich odchodů.

Graf 4.5 Jak dlouho pracujete v této společnosti?



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 6: Označte, které faktory byly pro Vás důležité při výběru zaměstnání ve společnosti ABC.

Cílem této otázky bylo zjistit, který z vybraných faktorů celkové odměny, hrál roli a byl důležitý při volbě zaměstnání ve společnosti ABC. Byly vybrány následující faktory celkové odměny: prestiž a dobrá pověst zaměstnavatele, výše základní mzdy, nabídka zaměstnaneckých výhod, dodatkové formy odměny (prémie, bonusy), možnost vzdělání a rozvoje, možnost kariérního růstu, dobrý kolektiv v zaměstnání a jako poslední faktor, bylo vybráno pracovní prostředí. Respondenti měli na výběr tyto faktory ohodnotit, dle důležitosti známkou od 1 do 4. Znamka 1 značila **nejdůležitější** faktor, známka 2 **důležitý** faktor, známka 3 znamenala **méně důležitý** faktor a známka 4 představovala **nedůležitý** faktor.

V případě faktoru „*Prestiž a dobrá pověst zaměstnavatele*“, 18 pracovníků tento faktor považovalo jako **nejdůležitější** při výběru zaměstnání. Stejný počet, tedy dalších 18

pracovníků považovalo tento faktor jako důležitý a pro zbylé 3 respondenty byla prestiž a dobrá pověst zaměstnavatele méně důležitá.

Položku „**Výše základní mzdy**“, označilo rovněž 18 zaměstnanců jako nejdůležitější faktor při výběru zaměstnání. Pro 16 zaměstnanců byl tento faktor důležitý a překvapivě pro 5 zaměstnanců byla výše základní mzdy méně důležitá.

„**Nabídka zaměstnaneckých výhod**“ byla nejdůležitější jen pro 2 zaměstnance, pro 18 zaměstnanců byl tento faktor důležitý, pro 8 zaměstnanců méně důležitý a pro 11 zaměstnanců byl tento faktor nedůležitý při výběru zaměstnání.

Mezi další faktor, který měli respondenti ohodnotit, patří „**Dodatkové formy odměny (prémie, bonusy)**“, jež 8 pracovníků označilo jako nejdůležitější při výběru zaměstnání, 24 pracovníků považovalo prémie a bonusy jako důležitý faktor a pro zbylých 7 pracovníků byly méně důležité.

„**Možnost vzdělávání a rozvoje**“ ve společnosti ABC považovalo při výběru zaměstnání za nejdůležitější 6 zaměstnanců, pro 14 zaměstnanců byl tento faktor důležitý a stejný počet zaměstnanců zakroužkoval tuto možnost jako méně důležitou. Pro 5 pracovníků byla tato možnost nedůležitá.

„**Možnost kariérního růstu**“ byla ohodnocena jako nejdůležitější 8 pracovníky, pro 10 pracovníků byla tato možnost označena jako důležitá, pro 16 pracovníků byl tento faktor při výběru zaměstnání méně důležitý a pro 5 pracovníků nedůležitý.

Pro 14 zaměstnanců byl nejdůležitější při výběru zaměstnání „**Dobrý kolektiv v zaměstnání**“ Pro 16 zaměstnanců byl důležitý a zbylých 9 zaměstnanců označilo tento faktor jako méně důležitý.

Při výběru zaměstnavatele označilo v dotazníku faktor „**Pracovní prostředí**“ 10 zaměstnanců jako nejdůležitější. 20 zaměstnanců považovalo tento faktor jako důležitý a pro 9 zaměstnanců to bylo nedůležité.

Tabulka 4.2 Označte, které faktory byly pro Vás důležité při výběru zaměstnání ve společnosti ABC.

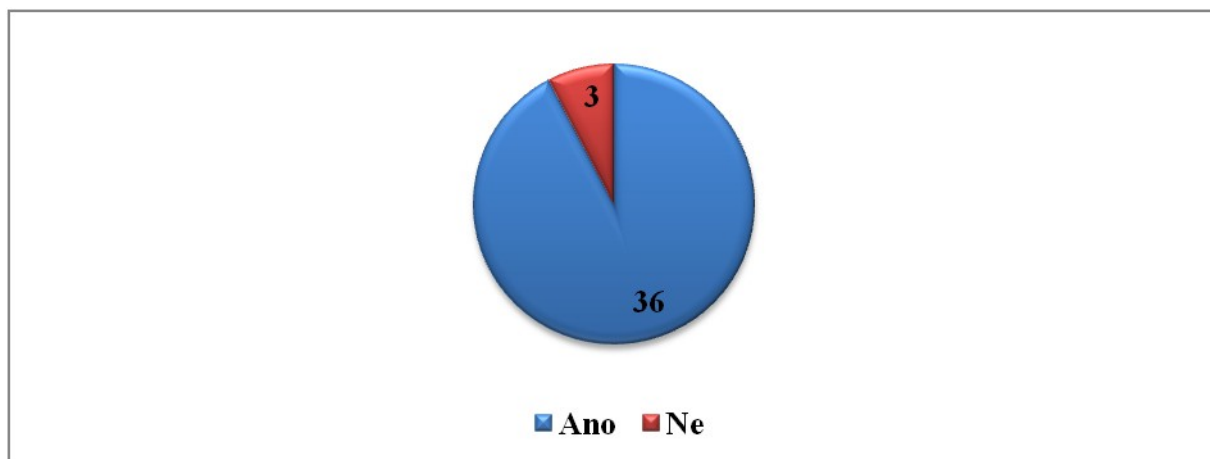
	Nejdůležitější	Důležité	Méně důležité	Nedůležité
Prestiž a dobrá pověst zaměstnavatele	18	18	3	0
Výše základní mzdy	18	16	5	0
Nabídka zaměstnaneckých výhod	2	18	8	11
Dodatkové formy odměny (prémie, bonusy)	8	24	7	0
Možnost vzdělávání a rozvoje	6	14	14	5
Možnost kariérního růstu	8	10	16	5
Dobrý kolektiv v zaměstnání	14	16	9	0
Pracovní prostředí	10	20	9	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 7: Víte, z čeho se skládá Vaše měsíční odměna?

Touto otázkou byli respondenti tázáni, zdali ví a jsou dostatečně informováni o složení jejich měsíční odměny. 36 pracovníků odpovědělo kladně a pouze 3 pracovníci zakroužkovali odpověď ne. Z těchto odpovědí je patrné, že většina pracovníků je seznámena se systémem odměňování, konkrétně mzdovým předpisem, a má přehled z čeho se skládá jejich měsíční odměna.

Graf 4.6 Víte, z čeho se skládá Vaše odměna?



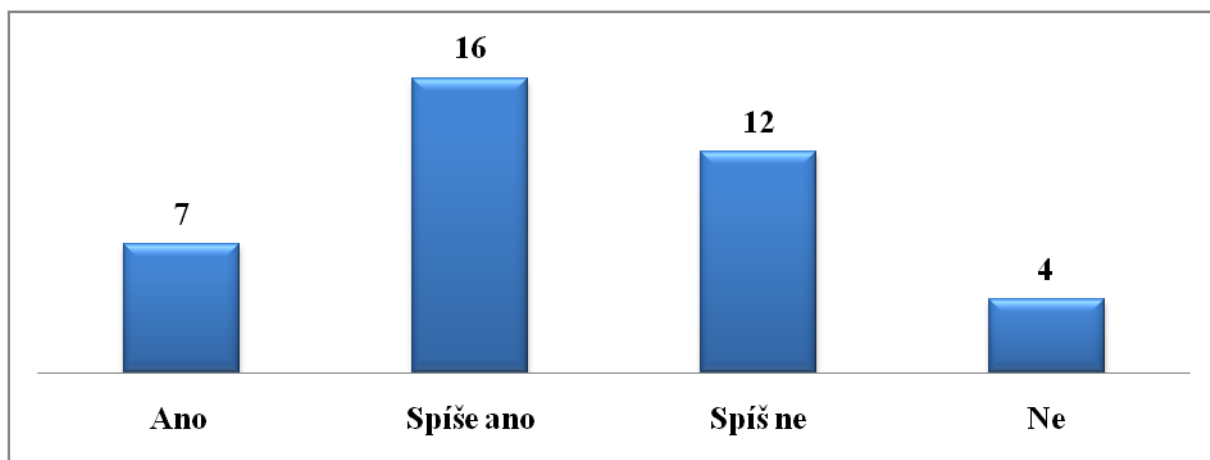
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 8: Jste spokojen/a se svou mzdou, kterou pobíráte?

Další otázka se týkala spokojenosti zaměstnanců se mzdou, kterou pobírají. 7 zaměstnanců je spokojeno se svou mzdou, 16 zaměstnanců je spíše spokojeno se svou mzdou, naopak 12 zaměstnanců je spíše nespokojeno a 4 zaměstnanci nejsou spokojeni.

Pro zajímavost, převážnou část spokojených zaměstnanců tvoří skupina THP, kdežto u dělnických profesí převažuje spíše nespokojenost s výší mzdy.

Graf 4.7 Jste spokojen/a se svou mzdou, kterou pobíráte?

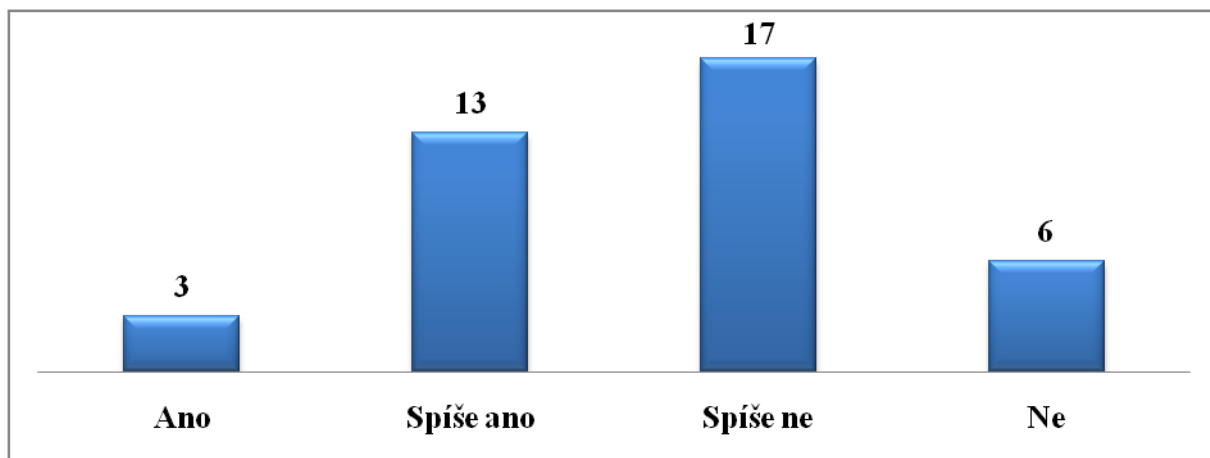


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 9: Myslíte si, že výše odměny odpovídá náročnosti a odpovědnosti Vašeho pracovního místa?

Cílem této otázky bylo zjistit názor zaměstnanců, zdali si myslí, že výše odměny odpovídá náročnosti a odpovědnosti jejich pracovního místa. 3 zaměstnanci odpověděli ano, odpověď spíše ano uvedlo 13 zaměstnanců, spíše ne odpovědělo 17 dotazovaných a odpověď ne uvedlo 6 zaměstnanců, převažuje tak záporný názor na tuto otázku.

Graf 4.8 Myslíte si, že výše odměny odpovídá náročnosti a odpovědnosti Vašeho pracovního místa?

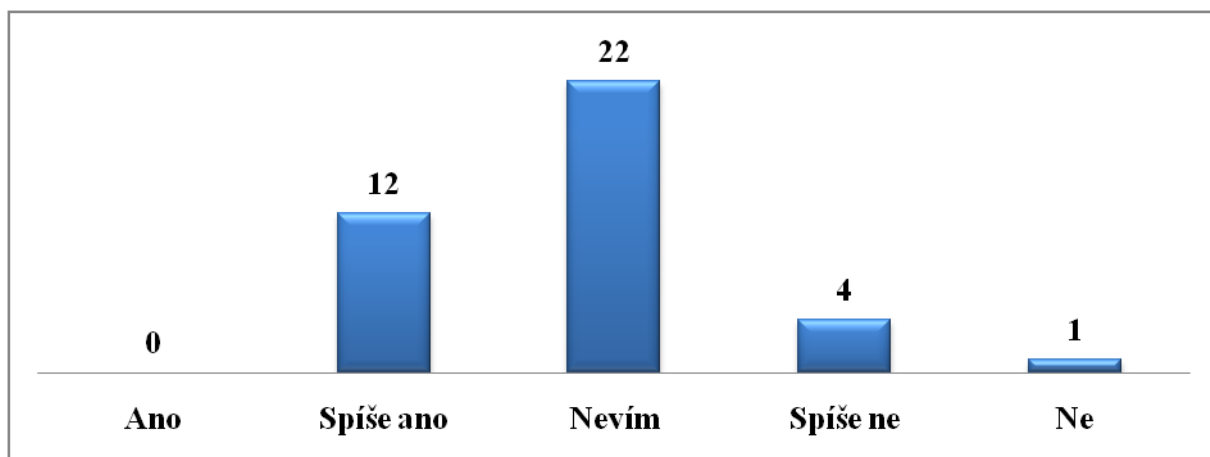


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 10: **Je vaše mzda srovnatelná s odměnou, která je nabízena u konkurenčních organizací?**

Z výsledku je zřejmé, že více než polovina respondentů neví a nemá přehled o tom, zdali je jejich mzda srovnatelná s odměnou, která je nabízena u konkurenčních organizací. Odpověď nevím označilo 22 pracovníků, 12 pracovníků odpovědělo spíše ano, 4 pracovníci odpověděli spíše ne, 1 dotazovaný pracovník odpověděl ne a odpověď ano zůstala bez odezvy.

Graf 4.9 Je vaše mzda srovnatelná s odměnou, která je nabízena u konkurenčních organizací?

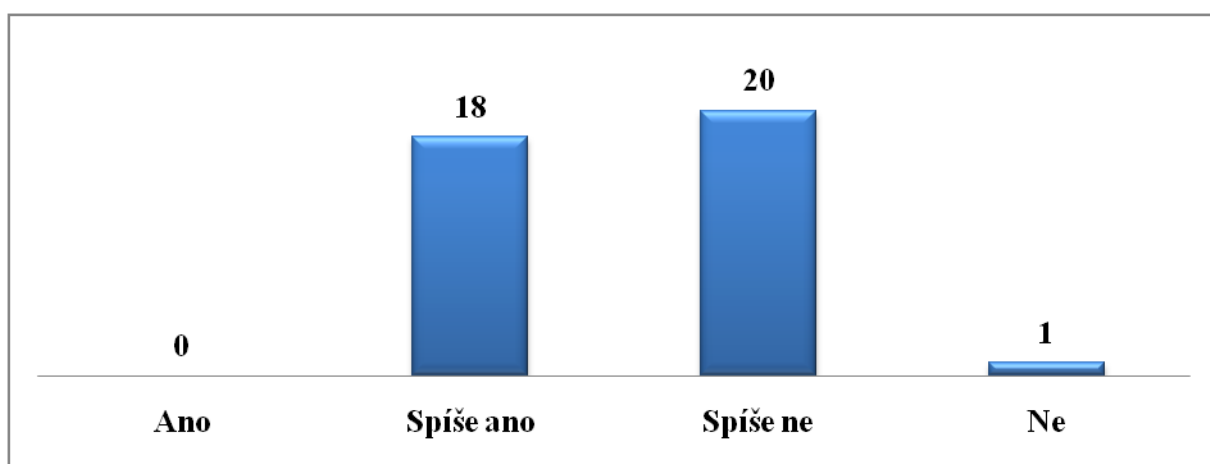


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 11: Považujete odměňování ve společnosti za spravedlivé?

Na otázku, zdali respondenti považují odměňování ve společnosti ABC za spravedlivé, odpovědělo 18 pracovníků odpovědí spíše ano, spíše ne označilo 20 pracovníků a odpověď ne označil 1 pracovník. Opět zde převažuje záporný názor, kdy větší polovina dotazovaných hodnotí odměňování za spíše nespravedlivé.

Graf 4.10 Považujete odměňování ve společnosti za spravedlivé?

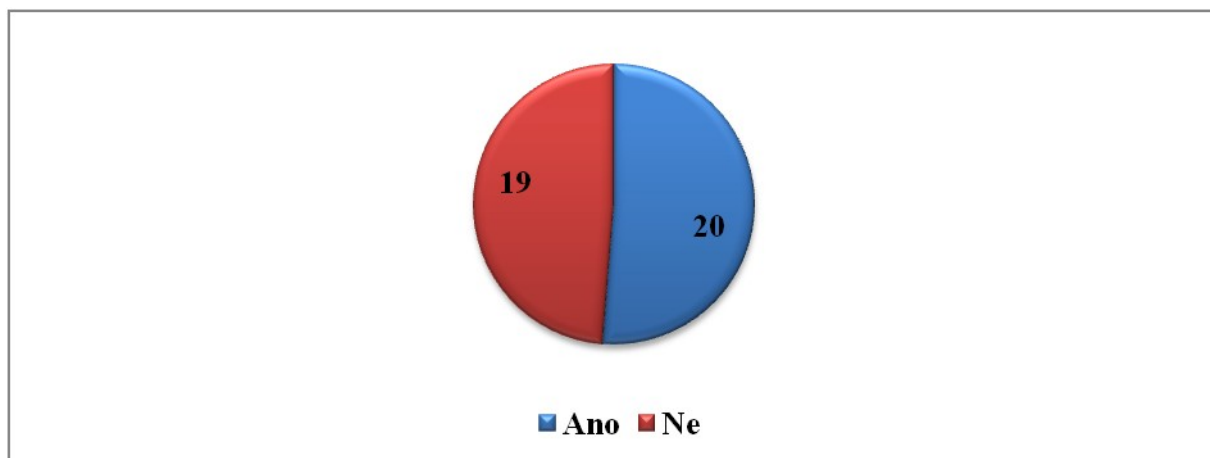


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 12: Uvažoval/a jste někdy o odchodu z této společnosti z důvodu nízkého finančního ohodnocení?

Výsledek otázky č. 12 je poměrně nerozhodný, avšak malou převahu má skupina 20 zaměstnanců, kteří už někdy uvažovali o odchodu ze společnosti z důvodu nízkého finančního ohodnocení, naopak 19 zaměstnanců o tomto kroku nikdy neuvažovalo.

Graf 4.11 Uvažoval/a jste někdy o odchodu z této společnosti z důvodu nízkého finančního ohodnocení?



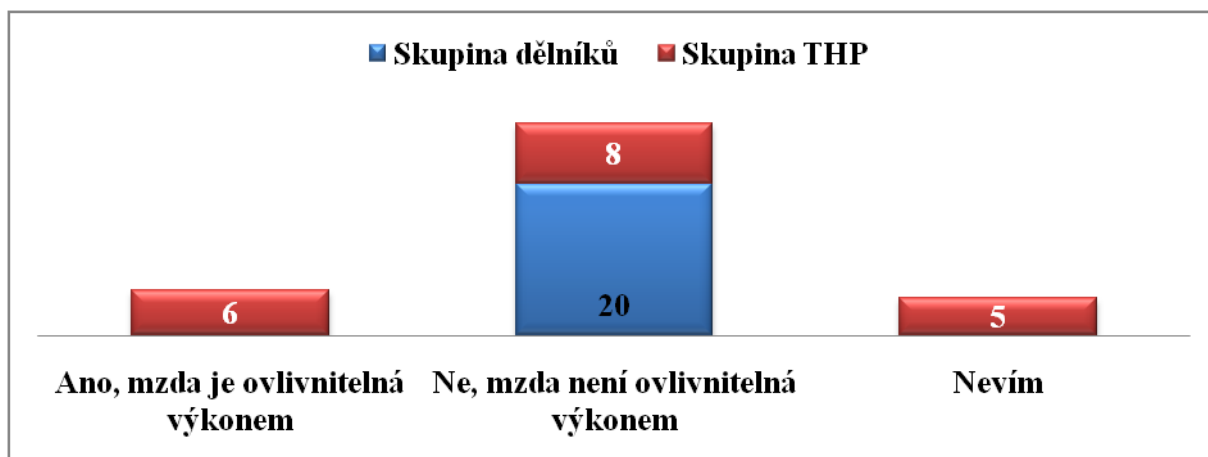
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 13: Je Vaše mzda ovlivnitelná výkonem?

Na otázku, zdali je mzda respondentů ovlivnitelná výkonem, odpovědělo 6 zaměstnanců odpovědí ano, 28 zaměstnanců označilo odpověď ne a zbylých 5 respondentů neví, zdali je jejich mzda ovlivnitelná výkonem.

Odpovědi na tuto otázku jsou velice překvapivé. Skupina dělníků je odměňována časovou mzdou, a pro zajímavost v případě jejich odpovědí, všichni dotazovaní dělníci označili odpověď ne. Skupina THP je odměňována měsíční zaručenou mzdou a měsíčními prémie, které jsou vypláceny dle určitých kritérií dle mzdového předpisu, 6 zaměstnanců skupiny THP označilo odpověď ano, 8 zaměstnanců zvolilo odpověď ne a 5 zaměstnanců neví, zdali je jejich mzda ovlivnitelná výkonem.

Graf 4.12 Je Vaše mzda ovlivnitelná výkonem?



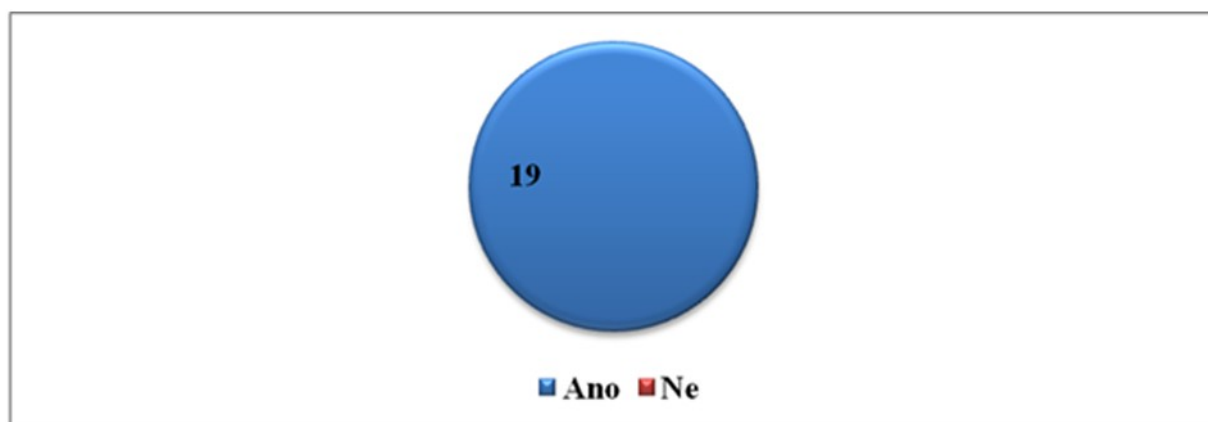
Zdroj: Vlastní zpracování

Dle rozhovoru se mzdovou účetní společností ABC, jsou měsíční prémie vypláceny pravidelně, což také potvrzují odpovědi na následující otázku č. 14. Nicméně v odpovědích na otázku, zdali je mzda ovlivnitelná výkonem, panuje jistý chaos a jistá nepřehlednost, jelikož charakteristika měsíčních prémie v mzdovém předpisu je strohá a nedostačující.

Otázka č. 14: *Jen skupina „ostatní zaměstnanci (THP)“: Jsou Vám pravidelně přiznány měsíční prémie?*

Všech 19 zaměstnanců ze skupiny THP odpovědělo na tuto otázku jednoznačně a označilo odpověď ano.

Graf 4.13 Jsou vám pravidelně přiznány měsíční prémie?

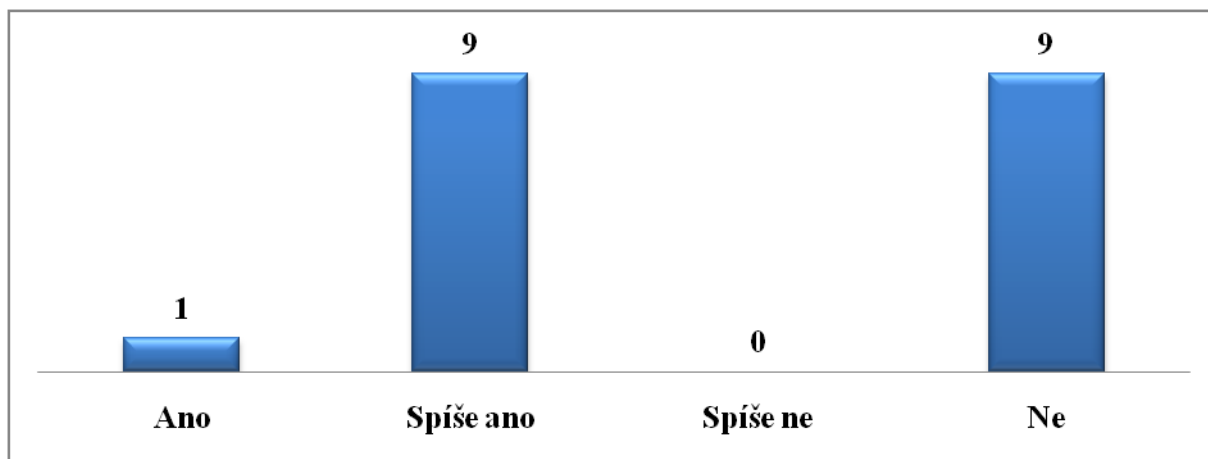


Zdroj: Vlastní zpracování

Dodatek otázky č. 14: **Jste spokojen/a s výší prémie?**

Tato otázka je součástí otázky č. 14 a týkala se opět jen skupiny THP. Jak můžeme vidět, tak 1 pracovník uvedl, že je spokojený s výší prémie, 9 pracovníků je spíše spokojeno a naopak 9 pracovníků není spokojeno vůbec.

Graf 4.14 Jste spokojen/a s výší prémie?



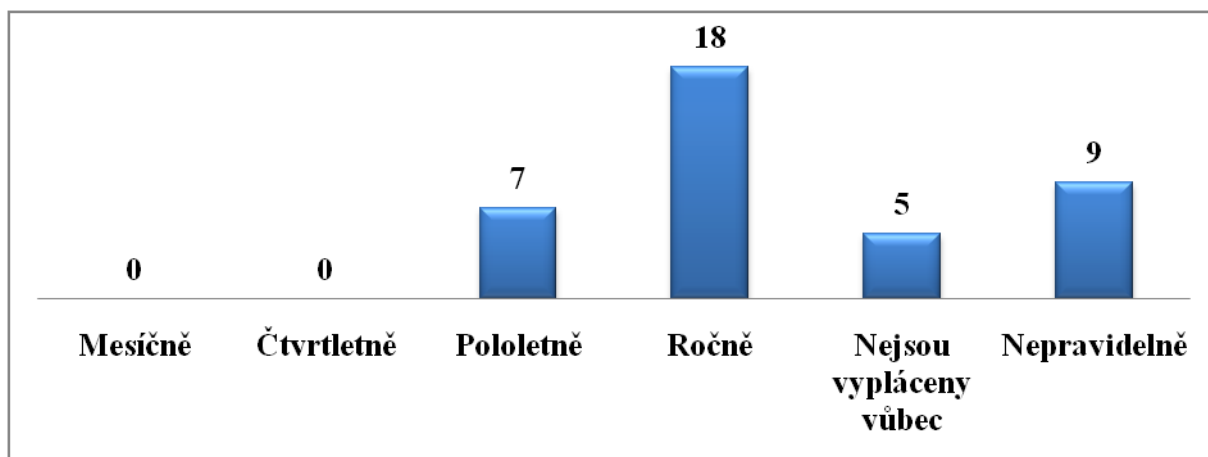
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 15: *Všichni zaměstnanci (THP + dělnické profese):* **Jak často jsou Vám vypláceny mimořádné odměny?**

Na tuto otázku už odpovídali všichni respondenti bez ohledu na jejich zařazení. Jelikož jsou ve společnosti ABC vypláceny mimořádné prémie, otázka se týkala právě jich a to konkrétně, jak často jsou tyto mimořádné prémie vypláceny zaměstnancům. Respondenti měli na výběr z 6 možností: měsíčně, čtvrtletně, pololetně, ročně, nejsou vypláceny vůbec nebo v případě jiného intervalu měli tento časový úsek uvést. V případě ročního vyplácení mimořádných prémie, označilo tuto odpověď 18 dotazovaných zaměstnanců, 7 zaměstnanců označilo odpověď pololetně, 5 zaměstnancům nebyly vypláceny vůbec a 9 zaměstnanců uvedlo, že mimořádné prémie jsou vypláceny nepravidelně.

Z výsledků vyplývá, že ve vyplácení mimořádných odměn existuje velká časová diferenciacce a není určený jasný interval pro vyplácení těchto odměn. Vyplácení působí chaoticky a nespravedlivě, může vést ke konfliktům na pracovišti, snížení pracovní motivace a k snížení celkové spokojenosti zaměstnance.

Graf 4.15 Jak často jsou Vám vypláceny mimořádné odměny?

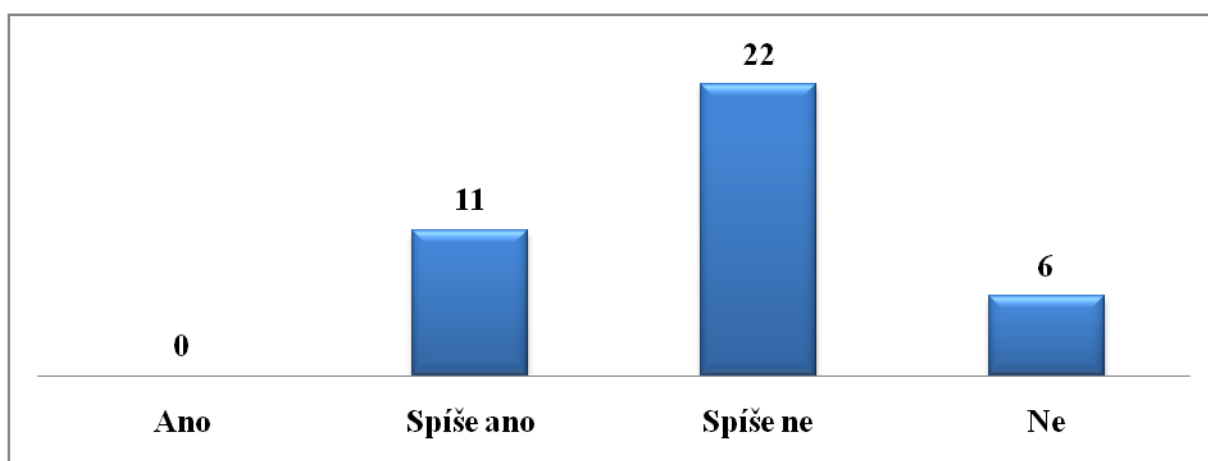


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 16: **Motivuje Vás stávající systém odměňování ve společnosti?**

Z odpovědí zaměstnanců vyplývá, že stávající systém odměňování ve společnosti ABC není dostatečně motivující. 22 zaměstnanců označilo odpověď spíše ne, 6 zaměstnanců doslova nemotivuje stávající systém odměňování a pouhých 11 zaměstnanců vybralo odpověď spíše ano.

Graf 4.16 Motivuje Vás stávající systém odměňování?

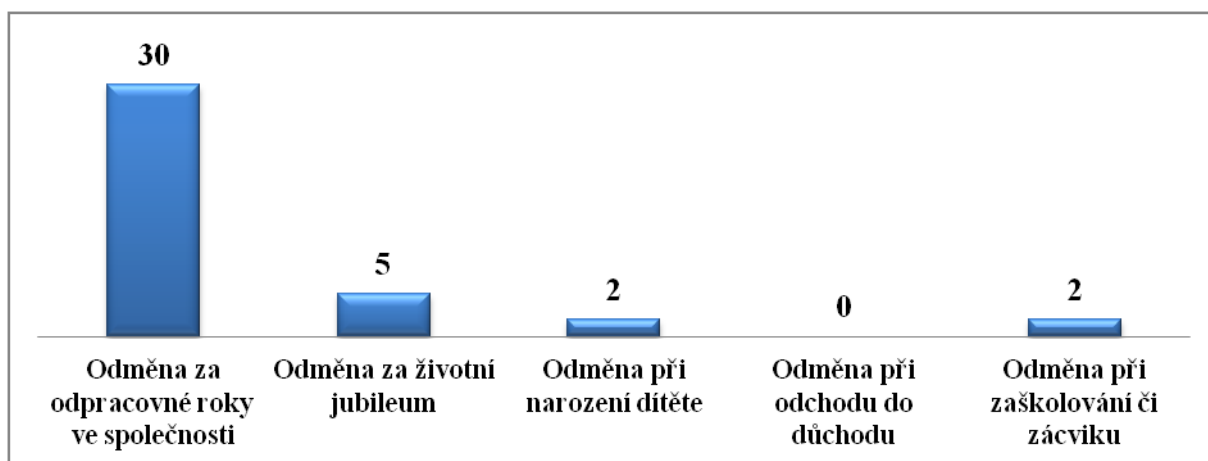


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 17: **Zakroužkujte pouze jednu odměnu, kterou byste uvítal/a.**

Následující otázka se týkala odměny, kterou by zaměstnanci uvítali ve společnosti ABC. Respondenti měli na výběr z následujících možností: odměna za odpracované roky ve společnosti, odměna za životní jubileum, odměna při narození dítěte, odměna při odchodu do důchodu, odměna při zaškolování či zácviu, nebo v případě jiné odměny měli uvést konkrétní příklad. Odměnu za odpracované roky ve společnosti by uvítalo 30 zaměstnanců, odměnu za životní jubileum označilo 5 zaměstnanců, odměnu při narození dítěte by si přáli 2 zaměstnanci a odměnu při zaškolování či zácviu by uvítali rovněž 2 zaměstnanci.

Graf 4.17 Zakroužkujte pouze jednu odměnu, kterou byste uvítal/a?



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 18: **Co Vás v práci nejvíce motivuje?**

Cílem této otázky bylo zjistit, co zaměstnance v práci nejvíce motivuje. Respondenti měli na výběr z 8 odpovědí, které museli ohodnotit dle důležitosti známkou od 1 do 4. Znamka **1** značila **nejdůležitější** motivační faktor, známka **2** **důležitý** motivační faktor, známka **3** znamenala **méně důležitý** motivační faktor a známka **4** představovala **nedůležitý** motivační faktor.

Nejdůležitějším motivačním faktorem v práci, bylo označeno 26 pracovníky „**Finanční zabezpečení (měsíční mzda)**“ a dále bylo 13 pracovníky označeno jako důležité.

Druhým nejdůležitějším motivačním faktorem pro většinu dotazovaných je odpověď „**Moje práce, která mě baví**“. Pro 22 dotazovaných pracovníků je nejdůležitější, pro 13 pracovníků je práce, která je baví důležitá a pouze pro 3 dotazované pracovníky je méně důležitá.

Na motivaci v práci má rovněž velký vliv „**Dobry kolektiv v zaměstnání**“. Pro 20 pracovníků je dobrý kolektiv v zaměstnání nejdůležitější, 18 pracovníků označilo odpověď důležitý, a jen pro jednoho pracovníka je dobrý kolektiv v zaměstnání méně důležitý.

Dalším velkým motivačním faktorem jsou pro dotazované pracovníky „**Dodatkové formy odměny (odměny, bonusy)**“. 16 pracovníků je označilo za nejdůležitější, stejný počet je označil za důležité, méně důležité jsou pro 6 pracovníků a nedůležité jsou dodatkové formy odměny jen pro jednoho pracovníka.

„**Pracovní prostředí**“ také ovlivňuje pracovní motivaci. 10 pracovníků odpovědělo, že vliv pracovního prostředí na pracovní motivaci je pro ně nejdůležitější, pro 28 pracovníků je tento vliv důležitý a pouze 1 dotazovaný odpověděl, že je pro něho pracovní prostředí méně důležité.

„**Možnost vzdělání a rozvoje**“ je nejdůležitější pro 8 zaměstnanců, pro stejný počet zaměstnanců je možnost vzdělávání a rozvoje důležité, pro 18 zaměstnanců méně důležité a pro 5 respondentů nedůležité.

„**Možnost kariérního růstu**“ je rovněž jako v předchozím případě nejdůležitější pro 8 pracovníků a pro stejný počet pracovníků je tato možnost důležitá. Kariérní růst je naopak méně důležitý pro 14 pracovníků a pro zbylých 9 respondentů je nedůležitý.

Jaký vliv na motivaci v práci má „**Pochvala od nadřízeného**“ odpovědělo 5 pracovníků, že je pro ně nejdůležitější, 13 pracovníků si myslí, že je pochvala od nadřízeného důležitá. Za méně důležitou považuje pochvalu od nadřízeného 10 pracovníků a pro 11 pracovníků je pochvala od nadřízeného nedůležitá.

Na otázku, jak je „**Nabídka zaměstnaneckých výhod**“ důležitá k pracovní motivaci, odpověděli 3 zaměstnanci, že je nejdůležitější, 20 dotazovaných zaměstnanců odpovědělo, že je důležitá a nedůležitá je pro 16 zaměstnanců.

Tabulka 4.3 Co Vás v práci nejvíce motivuje?

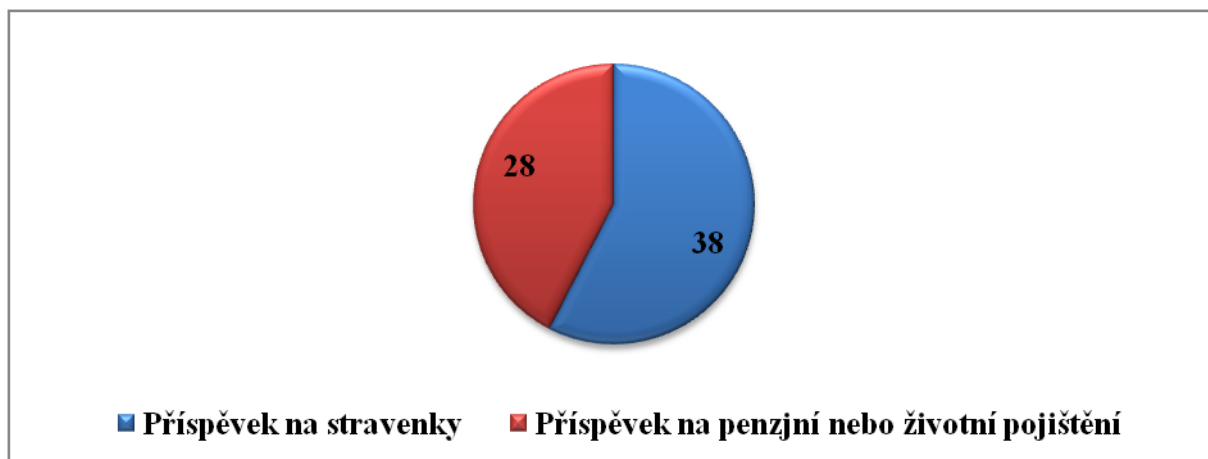
	Nejdůležitější	Důležité	Méně důležité	Nedůležité
Finanční zabezpečení (měsíční mzda)	26	13	0	0
Moje práce, která mě baví	22	14	3	0
Dobrý kolektiv v zaměstnání	20	18	1	0
Dodatkové formy odměny (odměny, bonusy)	16	16	6	1
Možnost vzdělávání a rozvoje	8	8	18	5
Možnost kariérního růstu	8	8	14	9
Pochvala od nadřízeného	5	13	10	11
Nabídka zaměstnaneckých výhod	3	20	1	15

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 19: Které benefity využíváte?

Zaměstnanci mají na výběr ze dvou příspěvků (benefitů), jedná se o příspěvek na stravenky a příspěvek na penzijní nebo životní pojištění. Z 39 respondentů využívá 38 zaměstnanců příspěvek na stravenky a 28 zaměstnanců příspěvek na penzijní nebo životní pojištění.

Graf 4.19 Které benefity využíváte?



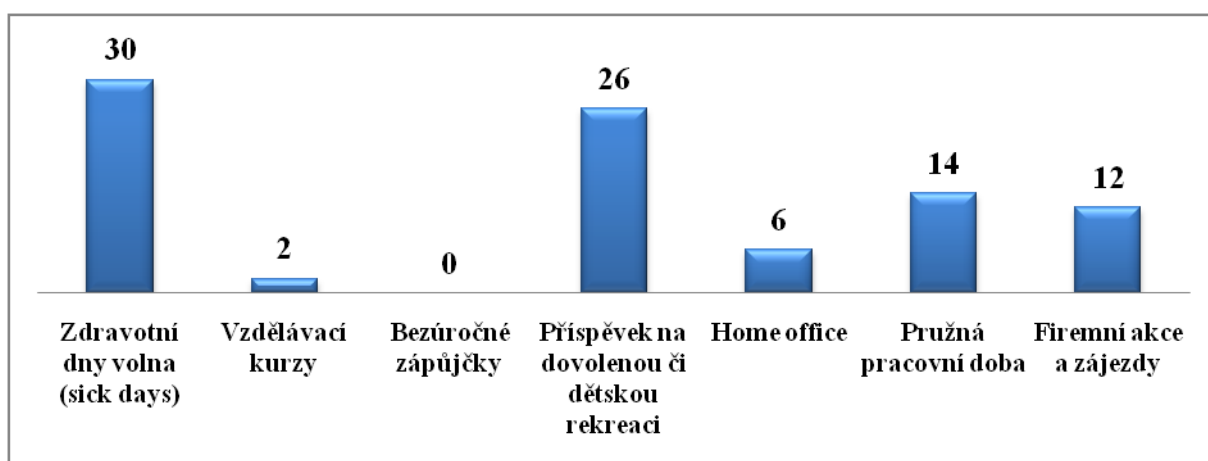
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 20: Které benefity byste dále uvítal/a?

Poslední otázka se týkala benefitů, které by zaměstnanci dále rádi uvítali ve společnosti ABC. Zaměstnanci mohli označit maximálně 3 možnosti a měli na výběr z těchto zaměstnaneckých výhod: zdravotní dny volna (sick days), vzdělávací kurzy, bezúročné zápůjčky do 100 000 Kč, příspěvek na dovolenou či dětskou rekreaci, home office, pružná pracovní

doba, firemní akce a zájezdy, nebo v případě vlastního nápadu měli uvést konkrétní typ benefitu. Největší zájem byl o zdravotní dny volna (sick days), tento benefit označilo 30 pracovníků, velký zájem o příspěvek na dovolenou či dětskou rekreaci mělo 26 pracovníků, 14 pracovníků označilo pružnou pracovní dobu, firemní akce a zájezdy by uvítalo 12 pracovníků, možnost pracovat z domova neboli home office by uvítalo 6 pracovníků, vzdělávací kurzy označili pouze 2 pracovníci a ostatní možnosti zůstaly bez odezvy.

Graf 4.20 Které benefity byste uvítal/a?



Zdroj: Vlastní zpracování

5 VYHODNOCENÍ, VLASTNÍ NÁVRHY A DOPORUČENÍ

5.1 Vyhodnocení

Z dosažených výsledků dotazníkového šetření je zřejmé, že ve společnosti ABC převažuje mužské pohlaví, jelikož odvětví, ve kterém společnost působí, je typicky mužské. Odvětvím, které je předmětem podnikání společnosti ABC, je do jisté míry také ovlivněno nejvyšší dosažené vzdělání, nejpočetnější skupinu tvoří zaměstnanci se středoškolským vzděláním ukončeným maturitou. Pokud se jedná o délku pracovního poměru, zaměstnanci jsou dle průzkumu nadmíru věrni společnosti, nejpočetnější skupina zaměstnanců působí ve společnosti ABC více jak 11 let.

Dle zaměstnanců hrál největší roli při výběru zaměstnání ve společnosti ABC faktor výše základní mzdy, a prestiž a dobrá pověst zaměstnavatele. Tento fakt na půl potvrzuje skupina zaměstnanců spadající do kategorie THP, kteří jsou se svou mzdou spokojeni, což se naopak nedá říct o dělnických profesích, kteří jsou nespokojeni se svou mzdou, kterou pobírají. V důsledku této nespokojenosti 51% zaměstnanců už někdy uvažovalo o odchodu ze společnosti ABC z důvodu nízkého finančního ohodnocení. Za nejméně důležitý faktor při výběru zaměstnání byly překvapivě označeny zaměstnanecké výhody, které zaměstnavatel poskytuje poskromnu. Zaměstnanci mají na výběr z příspěvku na stravenky, který využívá většina dotazovaných a menší část zaměstnanců také využívá příspěvek na penzijní nebo životní pojištění. Dle výsledků průzkumu by zaměstnanci rádi uvítali širší nabídku zaměstnaneckých výhod. Jedná se především o zdravotní dny volna (sick days), příspěvek na dovolenou či dětskou rekreaci, nebo pružnou pracovní dobu. Vzhledem k délce působení zaměstnanců ve společnosti, by pracovníci také uvítali odměnu za odpracované roky.

Za pozitivní výsledek lze považovat, že 92% dotazovaných zaměstnanců ví a jsou dostatečně informováni o složení jejich měsíční odměny. Tímto však výčet pozitivních dojmů končí, převažují spíše negativní ohlasy na systém odměňování ve společnosti ABC. 59% respondentů si myslí, že výše odměny neodpovídá náročnosti a odpovědnosti jejich pracovního zařazení, 54% dotazovaných nepovažuje odměňování ve společnosti za spravedlivé a znepokojující skutečností je také to, že zaměstnanci nemají přehled a nezajímají se o odměnu, která je nabízena u konkurenčních organizací. Skupinu zaměstnanců, kteří nemají přehled o srovnatelnosti odměn napříč společnostmi, tvoří 57% dotazovaných. Zdali je mzda ovlivnitelná výkonem, odpovídali respondenti dosti rozporuplně,

15% zaměstnanců odpovědělo ano, mzda je ovlivnitelná výkonem, 72% odpovědělo, že mzda není ovlivnitelná výkonem a zbylých 13% neví, zdali je mzda ovlivnitelná výkonem.

Všem zaměstnancům kategorie THP jsou vypláceny a pokaždé přiznány měsíční prémie, kdy zaměstnanci jsou s jejich výší spokojeni i nespokojeni, 52% je spokojeno, naopak 48% je nespokojeno. Co se týče mimořádných odměn, tak dle odpovědí jsou tyto odměny vypláceny dosti nepravidelně. Termín vyplácení mimořádných odměn není stanoven, 18% zaměstnanců jsou vypláceny pololetně, 46% dotazovaných uvedlo, že jsou jim mimořádné prémie vypláceny ročně, 13% respondentů nejsou vypláceny vůbec a 23% jsou vypláceny nepravidelně.

Nejvíce motivující je pro zaměstnance finanční zabezpečení (měsíční odměna), těsně v závěsu je dobrý kolektiv v zaměstnání a dalším velkým motivačním faktorem jsou pro dotazované pracovníky dodatekové formy odměny (prémie, bonusy), avšak jejich vyplácení je dosti sporadické. Naopak mezi nejméně motivující patří pochvala od nadřízeného a nabídka zaměstnaneckých výhod.

Na závěr dotazníku, zdali zaměstnance motivuje stávající systém odměňování, jsou odpovědi značně negativní. 72% respondentů stávající systém odměňování nemotivuje.

5.2 Vlastní návrhy a doporučení

V této kapitole budou na základě zjištěných informací popsány konkrétní návrhy a doporučení pro změnu a vylepšení stávajícího systému odměňování ve společnosti ABC.

Jako podklad k těmto návrhům a doporučením bude sloužit analýza systému odměňování provedená ve společnosti ABC za pomoci sběru sekundárních dat z vnitřních předpisů společnosti, poskytnutých dokumentů, rozhovorů se mzdovou účetní, jednatelem společnosti, a dotazníkového šetření, kde byla zjišťována spokojenost zaměstnanců. Dále budou sloužit jako podklad pro návrhy a doporučení některá data z výkazu zisku a ztrát ke dni 31. 12. 2016. Jedná se konkrétně o tyto data:

1. Počet zaměstnanců

Tabulka 5.1 Průměrný počet zaměstnanců a osobní náklady

	2015	2016
Počet zaměstnanců	73	70
Osobní náklady v tis. Kč	29 408	28 506
Mzdové náklady v tis. Kč	21 442	20 742
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění v tis. Kč	7 029	6 877
Sociální náklady v tis. Kč	937	887

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 5.2 Z toho řídící pracovníci

	2015	2016
Z toho řídící zaměstnanci	3	3
Osobní náklady v tis. Kč	1 538	1 538

Zdroj: Vlastní zpracování

2. Výsledek hospodaření

Tabulka 5.3 Výsledek hospodaření

	2015	2016
Výsledek hospodaření za účetní období v tis. Kč	7 883	10 861
Výsledek hospodaření před zdaněním v tis. Kč	9 732	13 409

Zdroj: Vlastní zpracování

Vzhledem k výsledku hospodaření je zřejmé, že společnosti ABC se daří velice dobře a nenachází se ve finanční tísní.

Z výsledků dotazníkového šetření převažují negativní ohlasy, což může být zapříčiněno slabým vyhodnocováním a aktualizováním systému odměňování ze strany zaměstnavatele. Dle rozhovoru se mzdovou účetní, mzdový předpis společnosti ABC je vždy platný na 1 rok a po tomto roce dojde k jeho aktualizaci, avšak ne s výraznými změnami. K tomuto také přispívá skutečnost, že zaměstnanci nepodávají skoro žádnou zpětnou vazbu o spokojenosti, ani žádné návrhy na vylepšení stávajícího systému odměn, jelikož se dostatečně neangažují a nemají přehled o odměnách v jiných organizacích. Společnost ABC postrádá personální oddělení, respektive personální pracovníci či pracovníka, který by se důkladně problematikou odměňování zabýval, jelikož veškerou agendu spojenou s personální prací vyřizuje mzdová účetní, která dle svých slov nemá dostatek času věnovat se naplno účetnictví a personalistice dohromady.

Nové pracovní místo – personální pracovník

Bylo by proto vhodné zřídit nové pracovní místo. Jednalo by se o pozici personalisty, který by se naplno zabýval personální činností, respektive plánováním, vedením a organizováním personální činnosti, odměňováním a hodnocením zaměstnanců, vzděláváním a rozvojem pracovníků, komunikací s jednotlivými útvary a vedením společnosti, získáváním, výběrem a přijímáním nových zaměstnanců, jejich hodnocením, rozmísťováním a propouštěním, zabýval by se pracovními vztahy a péčí o zaměstnance, prováděl by průzkumy trhu. Dále by tento personalista spolupracoval se mzdovou účetní, které by bezesporu odlehčil její práci, hlavně v době plného sezonního vytížení, kdy se počet zaměstnanců navyšuje, jelikož společnost najímá agenturní zaměstnance.

Pokud by se tak společnost ABC rozhodla pro zřízení nového pracovního místa personalisty, vedly by veškeré jeho aktivity spojené s personální prací ke zkvalitnění stávajícího systému odměňování, spolu s dalšími návrhy a doporučeními, které budou popsány v následujícím textu. Jediné negativní dopady, které jsou spojeny se zřízením nového pracovního místa, jsou finanční náklady, avšak společnost si to může dovolit vzhledem ke svému vynikajícímu výsledku hospodaření. Nicméně, pro ušetření finančních nákladů je možno přijmout uchazeče o zaměstnání z úřadu práce a uzavřít s ním smlouvu na dobu neurčitou. Zaměstnavatel by v tomto případě dostal příspěvek od úřadu práce dle určitých podmínek v rozmezí od 13 000 Kč – 15 000 Kč, po dobu 6 měsíců.

Pro nastínění situace byl vypracován modelový příklad s finančními dopady na společnost ABC.

Finanční dopad modelového příkladu: Pracovník pouze pobírá zaručenou mzdu 8 úrovně dle skupin prací společnosti ABC.

Tabulka 5.4 Měsíční mzda personalisty

	Zaměstnanec	Zaměstnavatel
Hrubý příjem	22 000 Kč	
Zdr. poj. základ	22 000 Kč	22 000 Kč
Zdr. poj. odvod	990 Kč	1 980 Kč
Soc. poj. základ	22 000 Kč	22 000 Kč
Soc. poj. odvod	1 430 Kč	5 500 Kč
Daňový základ	29 500 Kč	
Daň 15%	4 425 Kč	
Daň. sleva na poplatníka	2 070 Kč	
Daň po slevě	2 355 Kč	
Čistý příjem	17 225 Kč	

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 5.5 Náklady zaměstnavatele při zřízení nového pracovního místa

	Měsíčně	Ročně
Osobní náklady	29 480 Kč	353 760 Kč
Mzdové náklady	22 000 Kč	264 000 Kč
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	7 480 Kč	89 760 Kč
Sociální náklady	0 Kč	0 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 5.6 Finanční dopad na VH při zřízení nového pracovního místa

	2016 starý VH	2016 nový VH
Výsledek hospodaření za účetní období v tis. Kč	10 861	10 574
Výsledek hospodaření před zdaněním v tis. Kč	13 409	13 055

Zdroj: Vlastní zpracování

Stejně složky mzdy pro skupinu THP a dělnických profesí

Z výsledků průzkumu je také zřejmé, že současný systém odměňování je nepřehledný a zaměstnanci nejsou s výší své mzdy spokojeni. Nepřehlednost potvrzují odpovědi na otázku č. 14, kdy 6 zaměstnanců skupiny THP označilo odpověď ano, 8 zaměstnanců zvolilo odpověď ne a 5 zaměstnanců neví, zdali je jejich mzda ovlivnitelná výkonem. Co se týče samotné nespokojenosti, hlavní skupinou, která je nespokojena s výší své mzdy, jsou dělnické profese. Dělnické profese na rozdíl od skupiny THP pobírají jen hodinovou mzdu dle tabulky skupin prací, viz Tab. 4.1.

Doporučení je takové, že obě dvě skupiny budou odměňovány zaručenou měsíční mzdou a měsíčními prémie. Výše zaručené mzdy lze ponechat, viz Tab. 4.1. Doporučili bychom úpravu vyplácení měsíčních prémie.

Výše měsíční prémie se stanoví určitým procentem ze zaručené mzdy. Její výši určí vedoucí zaměstnanec ve spolupráci s prémieovou komisí. Hodnocení kritérií provádí vedoucí zaměstnanec. Měsíční prémie na příslušném pracovním místě je stanovena v rozmezí 10% - 40% zaručené mzdy dle skupin prací. S ohledem na výši prémie bude přihlédnuto

k pracovním podmínkám, na pracovních místech se stejným nebo obdobným standardem práce bude stanovena stejná nebo obdobná výše prémie. *Toto opatření zaručí spravedlnost v odměňování a nebude tak docházet k ztrátě pracovní motivace v důsledku finanční nevýhody vůči zaměstnanci, který pracuje na stejné úrovni.* Prémie se krátí podle počtu neodpracovaných dnů a v případě nesplnění jednotlivého kritéria nebude část prémie (váha ukazatele) za toto kritérium vyplacena. Prémie jsou pohyblivá složka mzdy a nejedná se o nárokovou složku mzdy, jejich vyplácení je podmíněno splněním stanovených kritérií.

Pro přiznání měsíčních odměn by byla posuzována tato kritéria:

Tabulka 5.7 Kritéria pro přiznání měsíčních prémie kategorie THP

Kritéria kategorie THP	Váha kritéria v %
1. Plnění stanovených úkolů – plnění pracovních povinností v rámci pracovního místa	25%
2. Kvalita odvedené práce – přesnost, kvalita, úplnost	25%
3. Průběžné plnění termínů – dodržování termínu zakázek dle smlouvy s odběratelem	20%
4. Vyhodnocování ukončených staveb – reklamace, nedostatky ukončených prací, vícepráce	15%
5. Dodržování zásad bezpečnosti a ochrany zdraví při práci – pracovní úrazovost, nošení ochranných pomůcek atd.	15%

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 5.8 Kritéria pro přiznání měsíčních prémie kategorie dělnické profese

Kritéria dělnické profese	Váha kritéria v %
1. Plnění stanovených úkolů Produktivita – hotová výroba	25%
2. Jakost – splnění kvalitativních požadavků	25%
3. Průběžné plnění termínů – dodržování termínu zakázek dle smlouvy s odběratelem	20%
4. Vyhodnocování ukončených staveb – reklamace, nedostatky ukončených prací, vícepráce	15%
5. Dodržování zásad bezpečnosti a ochrany zdraví při práci – pracovní úrazovost, nošení ochranných pomůcek atd.	15%

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 5.9 Plnění jednotlivých kritérií

	Plnění jednotlivých kritérií			
	<75%	75%≤plnění<100%	100%≤plnění<105%	105≤plnění
Násobitel	0	0,8	1	1,2

Zdroj: Vlastní zpracování

Příklad výpočtu měsíční prémie:

Měsíční základní mzda např.: 22 000 Kč

Výše měsíční prémie např.: 20%

Výše plnění kritérií např.: 78% = [25% (váha 1. kritéria) × 1(násobitel plnění) + 25% × 0,8 + 20% × 0 + 15% × 1,2 + 15% × 1]

$22\,000 \times 20\% \text{ (výše měsíční prémie)} \times 78\% \text{ (plnění kritérií)} = 3\,432 \text{ Kč}$

Finanční dopad modelového příkladu: Každý zaměstnanec dělnické pozice je odměňován průměrnou měsíční prémie ve výši 3 432 Kč.

Tabulka 5.10 Mzdové náklady zaměstnavatele pro 37 zaměstnanců dělnické pozice

	Měsíčně	Ročně
Mzdové náklady	126 984 Kč	1 523 808 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Dále dle odpovědí respondentů jsou měsíční prémie pravidelně přiznávány na účet zaměstnanců, avšak dochází ke kolísání výše prémie, jelikož zaměstnanec nesplní naplno určité kritérium. V případě, že dojde ke snížení výše prémie, zaměstnanec se nedozví z výplatní pásky odůvodnění snížení měsíční prémie, respektive na kolik % plní jednotlivá kritéria a nemá tak okamžitou zpětnou vazbu o tom, co do příštích měsíců zlepšit. Bylo by proto vhodné uvést do výplatní pásky údaje procentního plnění kritérií měsíční prémie, což povede k transparentnosti odměňování. Například:

Tabulka 5.11 Výplatní páska – měsíční prémie

Název	Odpracované hodiny	Plnění kritérií	Měsíční prémie na účet
Měsíční prémie	40,0	1.(25%) + 2.(20%) + 3.(0%) + 4.(18%) + 5.(15%) = 78% plnění	$22\,000 \times 20\%$ (výše měsíční prémie) $\times 78\%$ (plnění kritérií) = 3 432 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Mimořádné odměny

Z výsledků šetření vyplývá, že ve vyplácení mimořádných odměn existuje velká časová diferenciaci a není určený jasný interval pro vyplácení těchto odměn. 18 respondentů obdrželo mimořádnou prémii ročně, 7 zaměstnanců pololetně, 5 zaměstnancům nebyly vyplaceny vůbec a 9 zaměstnanců uvedlo, že mimořádné prémie jsou vypláceny nepravidelně. Vyplácení působí chaoticky, nespravedlivě, může vést ke konfliktům na pracovišti, snížení pracovní motivace a k snížení celkové spokojenosti zaměstnance. Společnost by tak měla zavést nový řád mimořádných odměn, s jasně danými podmínkami a intervaly pro vyplácení. Je proto navrhnut nový řád mimořádných odměn platný pro všechny zaměstnance.

Ukazatele platné pro všechny zaměstnance: provozní výsledek hospodaření 5% nebo 3% nebo 0% (dle splnění limitu) z měsíční zaručené mzdy dle skupin prací + osobní ohodnocení 5% z měsíční zaručené mzdy dle skupin prací.

- **Provozní výsledek hospodaření.** Zisk před odečtením úroků, daní. Tento ukazatel bude vyhodnocován ročně, za období leden – prosinec.
- **Osobní ohodnocení.** Slouží k ohodnocení výsledků a činností soustavné práce. Osobní ohodnocení je vyplaceno na základě plnění kritérií pro přiznání měsíčních premií. Je vypočtena jako průměrná hodnota součtu výše plnění kritérií pro přiznání měsíčních premií za pololetí. Tento ukazatel bude vyhodnocován pololetně, 1. pololetí za měsíc leden – červen, 2. pololetí za měsíc červenec – prosinec.

Tabulka 5.12 Limit ukazatelů mimořádných odměn

	Provozní VH (tis. Kč)	Výše prémie
Limit	Provozní VH \geq 12 500	5%
	12 500 > Provozní VH \geq 10 500	3%
	Provozní VH < 10500	0%
	Osobní ohodnocení	Výše prémie
Limit	Osobní ohodnocení je vypočteno jako průměrná hodnota součtu výše plnění kritérií pro přiznání měsíčních prémie za pololetí v %.	5%

Zdroj: Vlastní zpracování

Příklad výpočtu mimořádných prémie:

Měsíční základní mzda např.: 22 000 Kč

Výše mimořádné prémie: **provozní výsledek hospodaření 5%**

$$22\,000 \times 5\% \text{ (výše měsíční prémie provozní VH)} = \mathbf{1100 \text{ Kč za rok}}$$

Měsíční základní mzda např.: 22 000 Kč

Výše mimořádné prémie: **osobní ohodnocení 5%**

Plnění osobního ohodnocení za 1. pololetí např.: 85% =

$$= [100\% \text{ (výše plnění kritérií pro přiznání měs. prémie)} + 90\% + 80\% + 80\% + 80\% + 80\% \div 6 \text{ (měsíců, 1 pololetí)}]$$

$$22\,000 \times 5\% \text{ (výše měsíční prémie)} \times 85\% \text{ (plnění osobního hodnocení 1. pololetí)} \\ = \mathbf{935 \text{ Kč za 1. pololetí}}$$

Finanční dopad modelového příkladu: Roční průměrné náklady mimořádných odměn na jednoho zaměstnance 2 970 Kč.

Tabulka 5.13 Roční průměrné náklady mimořádných odměn

	Ročně
Náklady na mimořádné odměny (70 zaměstnanců)	207 900 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Zavedení odměny za odpracované roky

Zaměstnanci by dle průzkumu uvítali odměnu za odpracované roky, jelikož 27 respondentů odpovědělo, že ve společnosti ABC pracují více jak 11 let. Tato odměna by zvýšila loajalitu ke společnosti, spokojenost zaměstnanců a došlo by tak k jejich stabilizaci. Pro tyto účely je navržena odměna za odpracované roky ve společnosti ABC.

Odměna za odpracované roky bude vyplacena podle počtu odpracovaných let u zaměstnavatele. Odměna bude krácena podle počtu neodpracovaných dnů v daném měsíci a je vyplácena pololetně. Odměna činí 100 Kč za každý odpracovaný rok do dovršení 5 let. Za každý další odpracovaný rok činí 20 Kč.

Finanční dopad modelového příkladu: 30 zaměstnanců pracuje ve společnosti 14 let, 20 zaměstnanců pracuje ve společnosti 8 let a 20 zaměstnanců pracuje ve společnosti 5 let.

Tabulka 5.14 Roční náklady na odměny za odpracované roky

	Ročně
Náklady na mimořádné odměny	83 200 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Rozšíření nabídky benefitů – sick days, home office

Zaměstnanci společnosti ABC mají nárok na 4 týdny dovolené. Většina zaměstnavatelů v dnešní době prodlužuje dovolenou o 1 týden nad rámec zákoníku práce, tedy na 5 týdnů, což by však mírně zvýšilo finanční náklady. Stojí tedy na uvažování zaměstnavatele, zdali svým zaměstnancům tento týden navíc poskytne. Společnost ABC může také svým zaměstnancům nabídnout možnost pracovat z domova, tzv. využít home office, pokud to povaha práce umožňuje. Zaměstnanec odvede svou práci z pohodlí domova a společnost to finančně nezatíží. Jako poslední možnost se může společnost ABC uchýlit

k zavedení benefitu tzv. sick days, který by si dle průzkumu přálo 77% respondentů. Princip tohoto benefitu je postaven na myšlence, že kratší léčení je výhodnější pro obě strany než dlouhodobá nemoc. Pokud se zaměstnanec cítí nemocný, je lepší, když zůstane 2 až 3 dny doma bez lékařského potvrzení a poté se vrátí zdravý do práce. Během těchto 2 až 3 dní dostává zaměstnanec náhradu v plně výši. V případě zaměstnavatele se jedná o daňově uznatelný náklad. V zákoníku práce nemá tento benefit právní úpravu a je tedy na samotném zaměstnavateli jaké podmínky si určí.

Rozšíření nabídky benefitů – pružná pracovní doba

Zaměstnanci kategorie THP mají stanovenou pevnou pracovní dobu od 7:00 – 15:30 hodin. Dle šetření by 70% zaměstnanců kategorie THP uvítalo pružnou pracovní dobu. Doporučili bychom proto zavést pružnou pracovní dobu pro tuto kategorii, pokud to povaha práce příslušného pracovního místa dovoluje. Zaměstnanec si tak sám zvolí začátek, popřípadě i konec pracovní doby v rámci stanovených časových úseků, což mu dodává větší volnost plánovat si své osobní aktivity. V praxi to poté vypadá následovně, základní pracovní doba, ve které je zaměstnanec povinen být práci, bude stanovena od 9:00 do 14:00, jako volitelná pracovní doba bude stanovena od 6:00 do 9:00 a od 14:00 do 18:00. Na konci měsíce musí celková odpracovaná doba činit 160 hodin.

Co se týče samotné úpravy nabídky zaměstnaneckých výhod, je dále doporučeno zauvažovat nad rozšířením nabídky nad rámec návrhů a doporučení. Může se jednat o zvýhodněné ceny mobilních tarifů, zdravotní péči, příspěvky na rekreaci, firemní akce a zájezdy, sportovní permanentky a mnohé další benefity, které by zaměstnance stabilizovaly, motivovaly a vedly k větší spokojenosti v zaměstnání.

Po těchto veškerých změnách, by bylo vhodné provést úpravu mzdového předpisu a informovat o tom každého zaměstnance. Předání informací by mohlo probíhat v kanceláři mzdové účetní, či nově přijatého personálního pracovníka nebo na společné schůzce všech zaměstnanců v konferenční místnosti, kde by byli všichni informováni o změnách systému odměňování. Zaměstnanci by tak měli možnost na tyto změny reagovat a zajistit zpětnou vazbu zaměstnavateli. V případě, že by tyto možnosti nebyly realizovatelné, vedoucí jednotlivých oddělení by předal nový mzdový předpis každému zaměstnanci v písemné podobě.

6 ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat systém odměňování ve vybrané společnosti, zjistit, jaký faktor zaměstnance nejvíce motivuje a zdali jsou zaměstnanci spokojeni se stávajícím systémem odměňování. Poté na základě zjištěných informací navrhnout konkrétní opatření pro změnu a vylepšení stávajícího systému odměňování.

Bakalářská práce byla rozdělena do dvou částí. První část tvořila teoretická východiska systému odměňování, byla rozdělena do dvou kapitol, které obecně popisovaly systém odměňování a mzdový systém zaměstnavatele. Na teoretickou část navazovala část praktická, která se především zabývala popisem a analýzou současného systému odměňování ve vybrané společnosti, a nechyběl zde ani popis a charakteristika samotné organizace. Popis a analýza systému odměňování v této společnosti byly prováděny na základě poskytnutých informací a dokumentů společnosti a získaných dat z dotazníkového šetření. Na závěr byly v bakalářské práci popsány návrhy a doporučení pro zlepšení stávajícího systému odměňování ve zvolené organizaci.

Problematika odměňování je velice zajímavá, ale především náročná. Je velmi obtížné nastavit optimální systém odměňování, který bude motivační, spravedlivý a transparentní. Každý zaměstnanec je odlišný a má různé nároky a požadavky na odměňování a uspokojování svých potřeb.

Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že nejdůležitějším motivačním faktorem je pro zaměstnance finanční zabezpečení, respektive peněžitá odměna. Zaměstnanci nepovažují odměňování za motivační a spravedlivé, a skupina dělníků není spokojena s výší své měsíční odměny. V případě vyplácení mimořádných odměn panuje nespravedlnost v důsledku nepravidelného vyplácení. Části zaměstnanců jsou tyto mimořádné prémie vypláceny pololetně, některým ročně a některým nejsou vypláceny dokonce vůbec. Zaměstnanci společnosti ABC by také uvítali širší nabídku zaměstnaneckých výhod.

Vzhledem k těmto dosaženým výsledkům byla navržena taková opatření a vylepšení, aby se stal systém odměňování ve společnosti ABC motivační, spravedlivý a transparentní. Cíl této bakalářské práce byl tak splněn.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ODBORNÉ KNIHY

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Přeložil Josef KOUBEK. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Přeložil Josef KOUBEK, přeložil Jaroslav BERKA. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*. Třinácté vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BEDRNOVÁ, Eva, Eva JAROŠOVÁ a Ivan NOVÝ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

BLÁHA, Jiří. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.

ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: VŠB - TU Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-3829-8.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

HORVÁTHOVÁ, Petra a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Odměňování zaměstnanců v organizacích*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3789-5.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

KRBEČKOVÁ, Marie a Jindřiška PLEŠNÍKOVÁ. *FKSP, sociální fondy, benefity a jiná plnění*. 4. aktualiz. vyd. Olomouc: ANAG, c2014. ISBN 978-80-7263-865-9.

REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3006-6.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.

OSTATNÍ ZDROJE

Interní dokument – Mzdový předpis

Interní dokument – Pracovní řád

SEZNAM ZKRATEK

Sb. sbírka zákonů

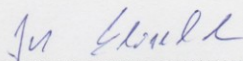
THP technicko-hospodářský pracovník

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 5. 5. 2014



Jan Slischka

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 Dotazník

Dotazník

Vážení zaměstnanci,

Jmenuji se Jan Slischka a jsem studentem 3. ročníku ekonomické fakulty Vysoké školy báňské.

Chtěl bych Vás tímto požádat o vyplnění tohoto dotazníku, který bude sloužit pouze pro účely mé bakalářské práce na téma „Úprava systému odměňování a jeho vliv na motivaci“. Cílem tohoto dotazníku je zjistit vaši spokojenost se stávajícím systémem odměňování společnosti. Dotazník je anonymní a jeho vyplnění zabere pár minut.

Děkuji Vám za Váš čas a spolupráci.

Jan Slischka

1. Pohlaví:

- a) Muž
- b) Žena

2. Věk:

- a) 18 – 25 let
- b) 26 – 40 let
- c) 41 – 50 let
- d) 51 a více

3. Nejvyšší dosažené vzdělání:

- a) Základní
- b) Středoškolské bez maturity
- c) Středoškolské s maturitou
- d) Vyšší odborné
- e) Vysokoškolské

4. Do jaké skupiny zaměstnanců jste zařazen/a?

- a) THP
- b) Dělník

5. Jak dlouho pracujete v této společnosti?

- a) Méně než 1 rok b) 1 – 5 let c) 6 – 10 let d) 11 a více let

6. Označte, které faktory byly pro Vás důležité při výběru zaměstnání u této společnosti.
(1 nejdůležitější, 2 důležité, 3 méně důležité, 4 nedůležité)

Prestižní a dobrá pověst zaměstnavatele	1	2	3	4
Výše základní mzdy	1	2	3	4
Nabídka zaměstnaneckých výhod	1	2	3	4
Dodatkové formy odměny (prémie, bonusy)	1	2	3	4
Možnost vzdělání a rozvoje	1	2	3	4
Možnost kariérního růstu	1	2	3	4
Dobrý kolektiv v zaměstnání	1	2	3	4
Pracovní prostředí	1	2	3	4

7. Víte, z čeho se skládá Vaše měsíční odměna?
- a) Ano
 - b) Ne
8. Jste spokojen/a se svým platem, který pobíráte?
- a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Ne
9. Myslíte si, že výše odměny odpovídá náročnosti a odpovědnosti Vašeho pracovního místa?
- a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Ne
10. Je Vaše mzda srovnatelná s odměnou, která je nabízena u konkurenčních organizací?
- a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Nevím
 - d) Spíše ne
 - e) Ne
11. Považujete odměňování ve společnosti za spravedlivé?
- a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše Ne
 - d) Ne

12. Uvažoval/a jste někdy o odchodu z této společnosti z důvodu nízkého finančního ohodnocení?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Jiný důvod:.....

13. Je Vaše mzda ovlivnitelná výkonem?

- a) Ano, mzda je ovlivnitelná výkonem
- b) Ne, mzda není ovlivnitelná výkonem
- c) Nevím

14. **Jen skupina „ostatní zaměstnanci (THP)“:** Jsou Vám pravidelně přiznány měsíční prémie?

- a) Ano
- b) Ne

Jste spokojen/a s výší prémie?

- c) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

15. **Všichni zaměstnanci (THP + dělnické profese):** Jak často jsou Vám vypláceny mimořádné odměny?

- a) Měsíčně
- b) Čtvrtletně
- c) Pololetně
- d) Ročně
- e) Nejsou vypláceny vůbec

Jiný interval:.....

16. Motivuje Vás stávající systém odměňování ve společnosti?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

17. Zakroužkujte pouze jednu odměnu, kterou byste uvítal/a:

- a) Odměna za odpracované roky ve společnosti
- b) Odměna za životní jubileum
- c) Odměna při narození dítěte
- d) Odměna při odchodu do důchodu
- e) Odměna při zaškolování či zácviku
- f) V případě jiné uveďte:

18. Co Vás v práci nejvíce motivuje?

(1 nejdůležitější, 2 důležité, 3 méně důležité, 4 nedůležité)

Finanční zabezpečení (měsíční odměna)	1	2	3	4
Nabídka zaměstnaneckých výhod	1	2	3	4
Dodatkové formy odměny (prémie, bonusy)	1	2	3	4
Pochvala od nadřízeného	1	2	3	4
Možnost vzdělání a rozvoje	1	2	3	4
Možnost kariérního růstu	1	2	3	4
Dobrý kolektiv v zaměstnání	1	2	3	4
Pracovní prostředí	1	2	3	4
Moje práce, která mě baví	1	2	3	4

19. Které benefity využíváte?

- a) Příspěvek na stravenky
- b) Příspěvek na penzijní nebo životní pojištění
- c) Nevyužívám žádné benefity

20. Které benefity byste dále uvítal/a? (Zakroužkujte maximálně 3 benefity)

- a) Zdravotní dny volna (sickdays)
- b) Vzdělávání
- c) Bezúročné zápůjčky do 100 000 Kč
- d) Příspěvek na dovolenou či dětskou rekreaci
- e) Homeoffice
- f) Pružná pracovní doba
- g) Firemní akce a zájezdy
- h) V případě jiných uveďte:

Děkuji Vám za vyplnění tohoto dotazníku a přeji mnoho pracovních úspěchů.